+ LEADER NORMAN HÉBERT : L'ESPRIT DE FAMILLE

gestion

HEC MONTRÉAL

LES *vrais* DÉFIS DE LA DIVERSITÉ

VISIT…

LANZAROTE

Caliente.COM





ÉCLAIRCIE À L'HORIZON

Au Québec, nous avons toujours su faire face aux défis avec espoir et optimisme. Bien que cette crise ne soit pas terminée, de meilleurs jours pointent à l'horizon, et nous avons hâte de vous accueillir à bord de nouveau.

MEMBRE DU RÉSEAU STAR ALLIANCE   AIR CANADA

SOMMAIRE

Volume 46, n° 3 —> automne 2021

POINTS DE VUE

p. 12 L'immigration entre l'économique et l'identitaire
p. 14 J'ai de gros problèmes avec la pub
p. 16 Diversité et inclusion : quelle responsabilité pour les organisations ?

PORTRAIT D'UN LEADER

p. 18 Norman Hébert : l'esprit de famille

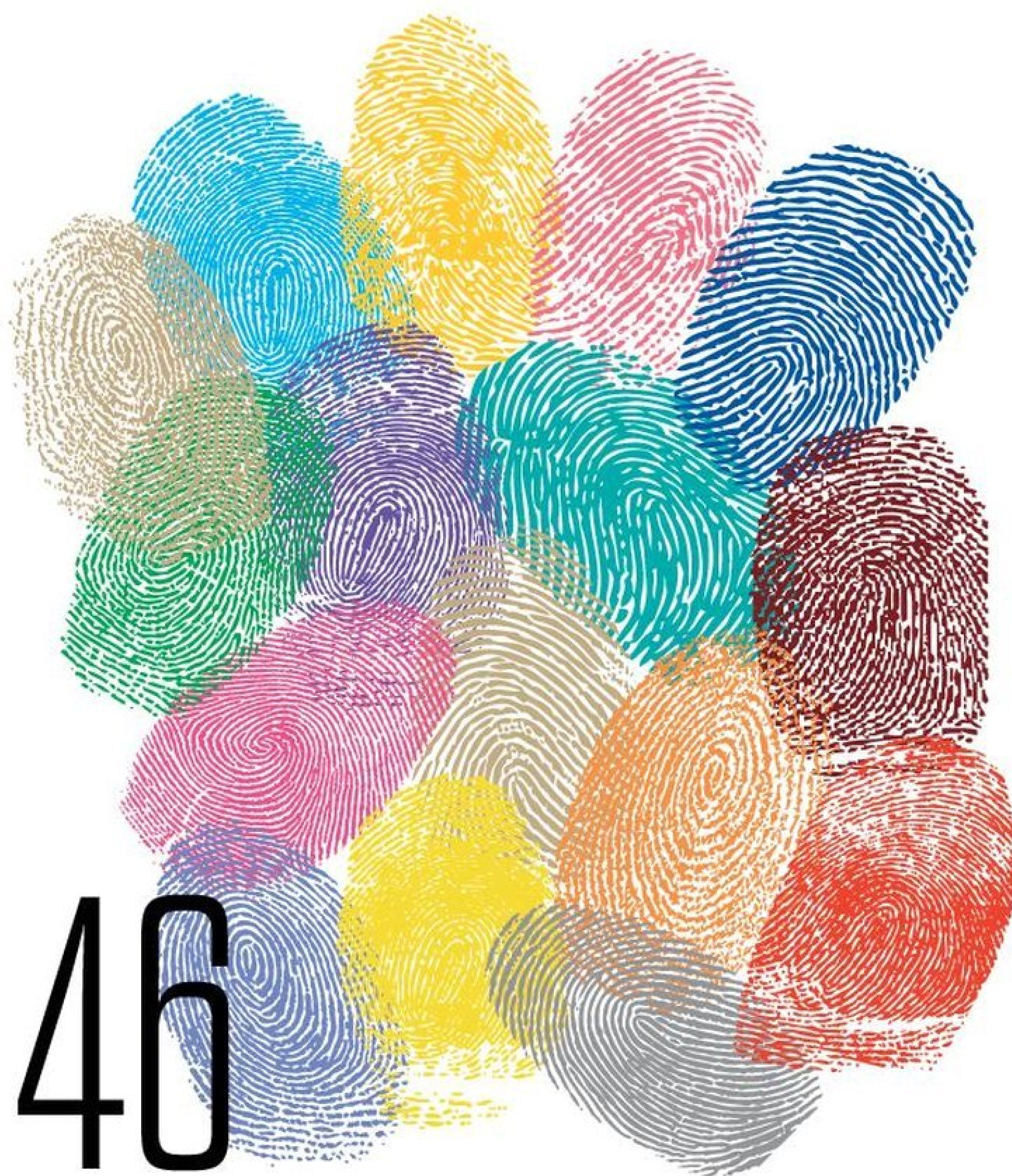
DÉCOUVRIR

p. 28 Vu d'ailleurs – Le droit à l'erreur
p. 33 Vu d'ici – Un rapport à l'échec à repenser
p. 36 L'anxiété sociale et ses effets néfastes sur la performance
p. 40 Comment optimiser les avantages de l'audit de performance ?









DOSSIER

LES vrais DÉFIS DE LA DIVERSITÉ

p. 48 Entre course à obstacles et avantage concurrentiel
p. 54 La diversité dans les équipes, une médaille qui a son revers
p. 59 Une clé de la réussite des *start-up*
p. 64 La diversité commence au sommet

gestion
HEC MONTRÉAL

DIRECTION ET RÉDACTION
Directeur : Sylvain Lafrance
Rédacteur en chef : Eloi Lafontaine Beaumier
Conseillère, publications et commercialisation : Karine Moniqui
Coordonnatrice à l'édition numérique : Éléonore Genolhac
Recherchiste : Simona Camelia Plopeanu
Rédacteurs : Claudine Auger, Caroline Boily, Emmanuelle Gril, Myriam Jézéquel, Martine Letarte, Annick Poitras et Jean-François Venne
Réviseur-correcteur principal : Martin Duclos
Agente d'administration : Lina Safieddine

COMITÉ ÉDITORIAL
Réal Jacob : président du comité éditorial et professeur honoraire, HEC Montréal
Alain Gosselin : professeur honoraire, HEC Montréal
Marie-Hélène Jobin : professeure titulaire, directrice des relations et des partenariats internationaux et directrice associée du Pôle santé HEC Montréal
Jacques Robert : professeur titulaire et directeur de l'innovation et du développement pédagogique, HEC Montréal

CONSEIL D'ADMINISTRATION
PRÉSIDENT
Federico Pasin : directeur de HEC Montréal

ADMINISTRATEURS
Marie-Pier Bergevin : directrice principale, commandites, engagement de la marque, Amérique du Nord, BMO Groupe financier
Nolywé Delannon : professeure adjointe, Université Laval
Nathalie de Marcellis-Warin : présidente-directrice générale, CIRANO, et professeure titulaire, Polytechnique Montréal
Camille Grange : professeure agrégée, HEC Montréal
Luc Labelle : président, Réseau LCL inc., et administrateur de sociétés
Sylvain Lafrance : directeur de *Gestion*
Pierre Laurin : administrateur invité, HEC Montréal, et directeur-fondateur de *Gestion*
Jacques Robert : professeur titulaire et directeur de l'innovation et du développement pédagogique, HEC Montréal

DESIGN
Directeur de création (conception et réalisation graphiques, conseils et production photo) : Eric Soulier

IMPRESSION
Solisco

RÉGIE PUBLICITAIRE
Fuel Digital Media | **Firme de représentation média**
Francis Hurtubise
francis@fueldigitalmedia.com • 514 845-3835, poste 203

RENSEIGNEMENTS
Abonnements : revue.gestion@hec.ca • 514 340-6677

Revue *Gestion HEC Montréal* • 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine Montréal (Québec) Canada H3T 2A7 • **www.revuegestion.ca**

ISSN 0701-0028 • Dépôt légal • Bibliothèque et Archives nationales du Québec • Tous droits réservés • Envoi de Poste-publications • Enregistrement nº 09935

Gestion est publiée quatre fois l'an (printemps, été, automne et hiver). Les bureaux de l'administration sont situés à HEC Montréal. La reproduction ou la transmission, sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire), actuellement connu ou non encore inventé, de toute partie de la présente publication, faite sans le consentement écrit de l'éditeur, sont interdites, sauf dans le cas d'un critique qui désire citer de courts extraits dans une communication destinée à une revue, à un journal ou à une émission radiodiffusée.

TÉLÉCHARGEZ L'APPLICATION « REVUE *GESTION HEC MONTRÉAL* »



Canada

SOMMAIRE *(suite)*



98

INNOVER

p. 70 L'écofiscalité, un atout crucial dans le combat contre les changements climatiques
p. 76 Sortir plus fort de la pandémie en misant sur l'analytique RH
p. 82 Dix conseils pour élaborer une politique de télétravail efficace

AGIR

p. 88 Le leadership d'humilité : entre risques et promesses
p. 94 Entretien avec Catherine Archambault et Nicolas Hennon : incursion au cœur d'un renouveau stratégique
p. 98 Bien-être : et si l'instauration d'une culture éthique était la clé ?
p. 104 Éthique au travail : quelle est la bonne recette ?
p. 108 La solitude ronge-t-elle les membres de votre équipe ?

CHRONIQUES

p. 8 Tendances – Les nouvelles du management
p. 44 On a lu pour vous – Instagram sans filtre
p. 87 On a lu pour vous – Déjeuner avec Lucy
p. 111 On a lu pour vous – Un caillou dans la chaussure
p. 113 Diagnostic – L'âge d'or des fausses nouvelles



COUVERTURE
Direction artistique : Eric Soulier

Diplômés
Fondation
HEC MONTRÉAL

Bâtir au centre-ville

pour faire battre le cœur des affaires

Former une relève de leaders de haut calibre, solide face aux défis modernes, n'a jamais été aussi important.

Notre présence au centre-ville nous permettra d'établir et de renforcer nos liens avec la communauté d'affaires. Nous bâtissons un milieu d'enseignement plus fort, plus vivant et plus engagé.

Faites partie de l'histoire en soutenant ce projet phare pour l'avenir économique du Québec.

hec.ca/soutenir-centre-ville



Faites graver votre nom et laissez votre marque !

Affichez votre appartenance à HEC Montréal en gravant votre nom sur un casier ou sur un siège de l'amphithéâtre du nouvel édifice.

Pour plus d'informations :
hec.ca/laissez-votre-marque



SDG-22974

LA DIVERSITÉ : BIEN AU-DELÀ DES CHIFFRES

Le grand dossier de l'automne du magazine *Gestion* vous invite à pousser plus loin votre réflexion sur les enjeux de la diversité et à mieux comprendre non seulement les bienfaits mais aussi les écueils potentiels de cette incontournable et importante réalité nouvelle des entreprises. Le besoin de diversité n'est pas qu'une mode passagère liée aux récents mouvements sociaux. Le monde a changé à bien des égards et la réalité de ces changements démographiques, sociaux, économiques et technologiques rend l'environnement plus complexe. La meilleure façon de s'adapter à cette complexité, c'est de créer des milieux plus inclusifs d'où émergeront des idées variées et novatrices.

Pour que la diversité joue pleinement ce rôle, elle doit dépasser de loin le simple enjeu des quotas et des chiffres. Elle doit s'incarner dans une véritable culture inclusive qui, seule, créera les conditions nécessaires à l'apport de chacun des joueurs.

Il s'agit à la fois d'un vrai défi pour chaque gestionnaire et d'une véritable nécessité : les entreprises doivent plus que jamais vivre au cœur de leur environnement et comprendre l'évolution de nos sociétés. Nous avons donc voulu faire un tour d'horizon des défis qui permettront cette salutaire transformation de nos organisations.

Dans ce numéro, je vous invite aussi à lire notre rafraîchissant portrait d'un leader. Norman Hébert incarne à la fois la tradition et l'innovation. Il a transformé le paysage de la vente d'automobiles à Montréal et au Canada. Nous l'avons invité à réfléchir avec nous aux enjeux propres à son secteur ainsi qu'aux grands défis que pose la gestion d'une entreprise familiale. Il y va également de quelques conseils précieux sur la gestion et la gouvernance des sociétés. Portrait d'un leader inspirant et innovant.



Je me réjouis de savoir que vous êtes toujours de plus en plus nombreux à nous suivre également sur notre site Internet et à lire la version numérique de ce magazine. Nous travaillons continuellement à enrichir cet espace virtuel pour en faire un outil indispensable. Heureux de savoir que vous êtes au rendez-vous sur revuegestion.ca!

Bonne lecture et bonne rentrée!

Sylvain Lafrance

PHOTO : CAROLINE BERGERON

Retrouvez-nous à l'adresse www.revuegestion.ca ou sur nos pages



École
des dirigeants
HEC MONTRÉAL

SAVOIR. AGIR. CROÎTRE.

**PLUS DE 100 FORMATIONS
POUR BRILLER ET PROSPÉRER**

POUR ENTREPRISES,
PROFESSIONNELS,
CADRES ET DIRIGEANTS

DÉCOUVREZ NOTRE PROGRAMMATION 2021-2022

hec.ca/ed

MYRIAM JÉZÉQUEL

Travail autonome

France : **les femmes en progression** dans le secteur des TI

Bien qu'il y ait encore un déséquilibre flagrant entre les sexes dans le domaine des technologies de l'information, la part de femmes qui y travaillent à leur compte tend à augmenter au fil des ans, comme on le note dans l'index 2020 publié par la société française de placement Club Freelance. À l'origine de cette tendance : une plus vaste proportion de jeunes consultantes qui s'intéressent à la planification des ressources en entreprise (gestion intégrée) et au codage.



Or, la proportion de femmes indépendantes peut varier considérablement selon les métiers exercés. On remarque une plus grande représentation de la gent féminine dans les métiers liés à l'expérience utilisateur ou au marketing, mais elles sont sous-représentées dans des secteurs pourtant porteurs, notamment les infrastructures et l'infonuagique, les systèmes d'exploitation et le développement de logiciels ainsi que la cybersécurité.



FEMMES INDÉPENDANTES : LE TOP 5 DES MÉTIERS QUI ONT LE PLUS PROGRESSÉ

1. Tests et contrôle de la qualité
23,5 % de femmes en 2020 (21,6 % en 2019)

2. Planification des ressources en entreprise (gestion intégrée)
16,4 % de femmes en 2020 (15,3 % en 2019)

3. Développement Web
10 % de femmes en 2020 (9,1 % en 2019)

4. Science des données et intelligence d'entreprise
14,5 % de femmes en 2020 (13,7 % en 2019)

5. Gestion de projet et *coaching* agile
17,9 % de femmes en 2020 (17,1 % en 2019)

Source : « Les femmes freelance *font une percée dans l'IT » (article en ligne),* Le Monde informatique ; *« Les femmes largement sous-représentées chez les consultants indépendants dans l'IT », Club Freelance, 8 mars 2020 (mis à jour le 19 mars 2021).*



Gestion des équipes

LES SIX QUALITÉS PARADOXALES DU LEADER DE DEMAIN

Les spécialistes du leadership Paul Leinwand, Mahadeva Matt Mani et Blair Sheppard estiment que les dirigeants devront posséder six caractéristiques principales pour réussir à l'ère post-pandémique. C'est d'ailleurs ce que M. Sheppard a décrit comme les six paradoxes du leadership dans son plus récent livre, intitulé *Ten Years to Midnight*.

1. **Exécuteurs stratégiques :** des visionnaires aptes à segmenter une stratégie en étapes d'exécution spécifiques.
2. **Héros humbles :** des audacieux capables d'humilité pour apprendre des autres afin d'améliorer leurs compétences et d'acquérir les savoir-faire qui leur font défaut.
3. **Humanistes technophiles :** des êtres soucieux des effets potentiels de la technologie sur la vie des gens et désireux de se perfectionner eux-mêmes dans ce domaine.
4. **Innovateurs traditionnels :** des esprits inventifs, ouverts à l'expérimentation et ancrés dans les valeurs de l'entreprise ou dans la raison d'être de l'organisation.
5. **Conciliateurs intègres :** des êtres flexibles et diplomates, capables de faire des compromis et défenseurs d'une culture axée sur la confiance et sur l'intégrité.
6. **Localistes mondialistes :** des gens à la fois ouverts sur le monde et capables de répondre aux besoins des communautés locales en tenant compte des particularités des divers écosystèmes.

Source : Leinwand, P., Mani, M. M., et Sheppard, B., « 6 leadership paradoxes for the post-pandemic era » (article en ligne), Harvard Business Review, *23 avril 2021.*

ILLUSTRATIONS ET PHOTOS : ISTOCK

Le chiffre

AU PALMARÈS

N° 1 Canada

N° 2 : Japon
N° 3 : Allemagne
N° 4 : Suisse
N° 5 : Australie

Selon le classement des meilleurs pays établi chaque année par le magazine d'actualités américain *U.S. News & World Report,* par l'agence de conseil stratégique BAV Group et par la Wharton School de l'Université de la Pennsylvanie, le Canada se positionnerait au premier rang parmi tous les pays du monde en 2021. Ce sondage vise à connaître et à compiler les perceptions des répondants par rapport à plusieurs facteurs qualitatifs susceptibles de stimuler le commerce, les voyages ou les investissements et d'influer directement sur les économies locales. En 2020, le Canada s'était classé au deuxième rang de ce palmarès.

Source : « Overall best countries ranking », U.S. News & World Report, *2021.*



Travail à distance

SOUS LES COCOTIERS

La crise sanitaire a accentué le phénomène des nomades numériques, qui préfèrent les paradis des îles tropicales aux tours des centres-villes.
La tentation de travailler à très grande distance deviendra-t-elle une nouvelle réalité pour plusieurs professionnels, malgré un certain retour à la normale?

Source : Philip, B., « Si on m'avait dit que je travaillerais au calme dans cet endroit paradisiaque… : la Thaïlande, un éden pour les télétravailleurs sans frontières » (article en ligne), Le Monde, *19 avril 2021.*

Diversité

La lutte contre le virus du racisme

Alors que la tendance est à la promotion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail, une enquête menée pendant la pandémie auprès de travailleurs américains et canadiens d'origine asiatique révèle que la moitié d'entre eux estiment avoir été victimes d'ostracisme ou avoir fait l'objet de propos stigmatisants à cause de préjugés liés au coronavirus.

Alors que les participants d'origine asiatique œuvrant pour une organisation dotée de politiques en matière de diversité et d'inclusion ont dit avoir subi moins de maltraitance verbale, les travailleurs d'origine chinoise, quant à eux, n'en sont pas arrivés au même constat en ce qui concerne les bienfaits d'un environnement plus inclusif.

Il faut donc redoubler d'efforts : les chercheurs recommandent ainsi d'agir plus fermement contre le harcèlement, d'améliorer les pratiques en matière d'intégration des différences et d'instaurer des politiques dans le domaine de la santé mentale pour soutenir tous les groupes marginalisés.

Source : Shen, W., Hideg, I., Lam, J., Varty, C., et Krstic, A., « Research: why some D&I efforts failed employees of Chinese descent » (article en ligne), Harvard Business Review, *27 avril 2021.*





Compétences

PRÊT POUR L'AVENIR ?

Selon un rapport publié par la firme Deloitte en avril 2021, la pandémie mondiale a décuplé le rythme des changements qui s'opèrent dans les lieux de travail. Elle a aussi aggravé l'anxiété des travailleurs en ce qui concerne la transformation des compétences requises pour réaliser leurs tâches.

- **74 %** des organisations consultées ont affirmé que la reconversion des compétences de leur main-d'œuvre grâce à l'acquisition de nouvelles compétences risque d'être considérable au cours des 12 ou 18 prochains mois.
- Cependant, seulement **17 %** des organisations sondées ont dit se juger capables de prévoir les compétences dont leur main-d'œuvre aura besoin dans le futur.
- Selon le Forum économique mondial, **plus d'un milliard de personnes** devront actualiser leurs compétences d'ici 2030.

UNE MAIN-D'ŒUVRE PRÊTE POUR L'AVENIR SERA :

- **Hybride, c'est-à-dire composée d'êtres humains et de machines.** Les rôles redéfinis peuvent nécessiter des compétences et des aptitudes très différentes.
- **Capable de relever les défis actuels et futurs.** En décomposant le travail en tâches, les organisations peuvent utiliser l'analytique pour mieux déterminer quel travail doit être effectué par qui et à quel endroit.
- **Formée en continu.** L'apprentissage intégré aux activités de l'organisation et aux responsabilités des employés doit être applicable sur-le-champ et offert immédiatement là où on en a besoin.

Source : « Mettre en place une main-d'œuvre prête pour l'avenir – Libérez le potentiel de votre organisation et de vos gens » (document en ligne), Deloitte, avril 2021, 24 pages.

ILLUSTRATION ET PHOTO : ISTOCK

gagné du temps

NOUVEAU !

Service de recommandations de lecture

Vos gestionnaires et vos employés sont surchargés et n'ont pas le temps de faire de la formation continue ?

Accompagnez-les dans le développement de leurs compétences managériales et comportementales en les abonnant au tout nouveau service de recommandations de lecture du magazine *Gestion HEC Montréal.*

Sous la forme d'une infolettre personnalisée, nous proposons aux membres de votre personnel des articles essentiels à lire tous les mois sur des thématiques ciblées par votre organisation : télétravail, agilité, diversité, motivation, bien-être, etc.

COMMENT LE SERVICE FONCTIONNE-T-IL ?

Un processus simple en 4 étapes faciles :

1 **À QUI VOULEZ-VOUS ENVOYER CES RECOMMANDATIONS ?**
Cadres, professionnels, employés, chefs d'équipe, équipes de travail spécifiques, etc.

2 **À QUELLE FRÉQUENCE ?**
À tous les mois, à toutes les deux semaines, quatre fois par année, etc.

3 **QUELS SUJETS SOUHAITEZ-VOUS ABORDER ?**
Leadership, gestion du changement, inclusion, bienveillance, équité, santé mentale, etc.

4 **COMBIEN D'ARTICLES PAR ENVOI ?**
Quatre, six ou huit articles, des brèves, des statistiques, des liens vers des outils pratiques, etc.



revuegestion.ca/offre-corporative-service-recommandations-lecture

Financé par le gouvernement du Canada | Canada

gestion HEC MONTRÉAL

Votre outil de formation continue





Alain Dubuc
est professeur associé à HEC Montréal.

L'IMMIGRATION ENTRE L'ÉCONOMIQUE ET L'IDENTITAIRE

ALAIN DUBUC

Tout au long du printemps dernier, les seuils d'immigration ont fait l'objet d'un assez vif débat qui a opposé le gouvernement Legault, inquiet de la capacité d'intégration du Québec, au monde des entreprises, qui compte sur cet apport extérieur pour réduire les pénuries de main-d'œuvre.

Ce débat, qui reprendra de la vigueur cet automne lorsque le gouvernement dévoilera ses intentions à ce sujet, a quelque chose d'artificiel, d'une part parce que les seuils proposés par les caquistes ne sont pas significativement différents de ceux de leurs prédécesseurs libéraux, d'autre part parce que l'immigration n'est qu'un des outils – et pas le plus puissant – pour combler les besoins de main-d'œuvre.

L'intensité des échanges s'explique par le fait que l'enjeu économique en masque un autre : celui des rapports que les Québécois francophones entretiennent avec l'immigration. Les économistes et les milieux d'affaires, avec leurs arguments plus techniques, doivent composer avec des préoccupations identitaires qui se situent dans un tout autre registre.

Cette tension entre l'économique et l'identitaire est perceptible dans les prises de position de la Coalition Avenir Québec (CAQ). Après avoir promis une réduction substantielle de l'immigration pendant la campagne électorale de l'automne 2018, manifestement pour répondre aux inquiétudes d'une partie de la population, la CAQ, une fois au pouvoir, a réinterprété sa promesse et s'est limitée à une baisse temporaire de l'immigration, suivie d'un retour progressif aux seuils antérieurs. L'économie a donc repris le dessus.

Toutefois, le gouvernement Legault a multiplié les gestes et les déclarations traduisant une attitude négative envers l'immigration : resserrement des critères d'accès à l'immigration pour les diplômés étrangers, tracasseries subies par les participants au programme de parrainage, absence d'ouverture quant à l'octroi du statut d'immigrant aux « anges gardiens » de la pandémie, déclarations du premier ministre à propos de l'effet négatif sur le salaire moyen des emplois peu payants occupés par les immigrants.

Tout cela suggère que le gouvernement Legault semble vouloir envoyer des messages pour répondre à l'insécurité que suscite l'immigration chez de nombreux Québécois francophones, qu'ils perçoivent comme une menace potentielle envers leur avenir collectif.

Ces craintes ont pu trouver leur confirmation dans les projections démo-linguistiques de l'Office québécois de la langue française selon lesquelles la proportion de Québécois dont la langue le plus souvent parlée à la maison est le français risque de subir une baisse importante au cours des prochaines années, passant de 81,6 % en 2011 à 74,4 % en 2036. Ces chiffres ont été décrits comme une manifestation du déclin du français, un terme maintenant entré dans le discours, tant celui des politiciens que celui des médias.

Le mot *déclin* est lourd de sens : le déclin du jour, le déclin d'une civilisation, par exemple. *Le Petit Robert* lui donne comme synonymes des mots comme *décadence, affaiblissement, déchéance, dégénérescence.* Le *Larousse* ajoute *décrépitude.* Si vous croyez que les francophones du Québec sont menacés de disparition, ce mot est pour vous. Mais si vous estimez que le Québec français est capable de surmonter

PORTRAIT D'ALAIN DUBUC : ISABELLE SALMON • ILLUSTRATION : ISTOCK



les obstacles qu'il rencontre, mieux vaut trouver une expression moins dramatique pour décrire les réalités linguistiques.

Ce à quoi nous assistons, c'est une baisse du poids relatif des francophones au Québec. C'est une évidence qu'on pourrait même qualifier d'arithmétique. Puisque le nombre d'immigrants augmente, la proportion de ceux qui parlent à la maison la langue de leur pays d'origine augmente aussi. Toutefois, la question consiste à savoir si cela représente une menace.

Le chiffre qui a frappé l'imagination, le fameux 74,4 %, ne dit pas tout, d'abord parce qu'une bonne proportion de ceux qui ne parlent pas le français à la maison sont largement francophones, comme les Haïtiens créolophones ou les Maghrébins arabophones. D'autres indicateurs doivent être utilisés pour mesurer les choix linguistiques des immigrants, notamment la première langue officielle parlée, qui est le français pour environ 85 % d'entre eux. Ensuite, l'abandon de la langue maternelle est un processus long, qui s'étend souvent sur deux ou trois générations. À cet égard, on assiste à un renversement de tendance : la vieille immigration, celle d'avant la loi 101, faisait majoritairement le choix de l'anglais, ce qui n'est pas le cas de l'immigration récente, qui fait le choix du français dans les trois quarts des cas.

Les défis du français, bien réels, sont moins liés au nombre d'immigrants qu'à la capacité du Québec à imposer le français.

Ces questions linguistiques très complexes ne se traitent évidemment pas en un seul paragraphe. Mais ces quelques exemples montrent que la situation actuelle mérite une analyse plus nuancée et qu'on ne peut pas établir une simple relation de cause à effet entre l'immigration et l'avenir du français. Les défis du français, bien réels, sont moins liés au nombre d'immigrants qu'à la capacité du Québec à imposer le français. Ils résultent aussi d'un tout autre phénomène : le poids croissant de l'anglais comme langue mondiale de l'économie, de la culture et des réseaux sociaux.

Il n'en reste pas moins qu'au Québec, les enjeux de l'immigration et de la langue sont interreliés. Les milieux économiques doivent en tenir compte. S'ils veulent convaincre les Québécois de miser davantage sur l'immigration, ils doivent aussi participer au débat sur l'avenir de la langue et ne pas laisser tout le terrain aux politiciens. ■



POINT DE VUE



Marie-Claude Ducas est journaliste et auteure.

J'AI DE GROS PROBLÈMES AVEC LA PUB

MARIE-CLAUDE DUCAS

J'ai un malaise physique, littéralement, quand je vois cette publicité de chauffe-eau où un gars sous une douche au jet abondant chante un long extrait d'opéra en fantasmant qu'il est en habit sur une scène. Il m'arrive d'engueuler ma télé : « Je viens juste de voir un reportage sur des problèmes de sécheresse ! Et vous venez faire l'apologie du gaspillage d'eau et d'énergie ? »

Il y a aussi toutes ces scènes de belle nature sauvage qui servent à nous vendre des voitures… Surtout des VUS, bien sûr, ou de bons gros *pick-up*. Comme si ces environnements n'étaient pas menacés, justement, par le fait que les voitures sont toujours plus nombreuses et de plus en plus grosses.

Avant d'aller plus loin, sachez que j'ai couvert en long, en large et en travers le milieu de la publicité, des communications et du marketing pendant de nombreuses années. Je peux dire sans exagérer que je le connais plutôt bien. (Il faudra voir si j'y aurai encore beaucoup d'amis après la publication de cette chronique, mais ça, c'est une autre question.) Cela pour vous dire que je peux déjà entendre les arguments de ceux et celles qui travaillent « dans la comm » : « On ne fait que répondre aux demandes de nos clients, qui ont leurs objectifs de ventes. Déjà, on a souvent toutes les misères du monde à leur faire accepter des concepts pas trop nuls qui vont donner autre chose que de la pollution sonore et visuelle… Et on devrait leur imposer des préoccupations environnementales ou humanitaires en plus ? Ce n'est pas notre job. »

Eh bien oui, c'est précisément ça, votre job : donner à vos clients, les annonceurs, l'heure juste quant aux façons appropriées – et sensées – d'atteindre les consommateurs. Il y a eu une époque où les femmes, dans les publicités, étaient le plus souvent des ménagères en pâmoison devant un quelconque nettoyant miracle… en écoutant une voix masculine leur en vanter doctement les mérites. Ou alors c'étaient des poupounes venues enjoliver les voitures ou décorer les scènes de party dans les annonces de bière. Pour cela, pas besoin de remonter à l'époque montrée dans *Mad Men* : on voyait encore ce genre d'exemples à la toute fin des années 1980 et même un peu après. Donc, il y a eu des changements. Il en faut encore. Bien sûr, les autos ne vont pas disparaître du jour au lendemain : elles sont utiles et n'incarnent pas le mal absolu. Mais qui va parler aux constructeurs des changements de ton qu'il faut opérer ? Il y a une marque d'autos dont la campagne publicitaire consiste en une série d'invitations à découvrir les merveilles naturelles du Québec. Une des pubs débutait comme ceci : « Le Québec, c'est des changements extrêmes de température… » Wow. Qui relèvera les degrés d'incohérence, ici ? Ça devient aussi absurde que ces publicités de cigarettes qui, à l'époque, utilisaient des médecins pour vanter leurs produits. (Si vous ne me croyez pas, tapez, dans Google Images, « publicités de cigarettes avec des médecins ».)

La publicité fait bien autre chose que nous vendre des biens et des services. D'ailleurs, beaucoup de publicitaires le font valoir : « On travaille aussi à changer les comportements. On fait des publicités pour des causes, pour Amnistie internationale, pour l'aide aux sans-abri… On sensibilise aux dangers de la cigarette, de la vitesse, des textos ou de l'alcool au volant. » C'est vrai. Certains de ces messages sont d'ailleurs très efficaces.

PORTRAIT DE MARIE-CLAUDE DUCAS : ISABELLE SALMON • PHOTOS : ISTOCK






Mais il n'y a pas que ces pubs sociétales qui transmettent des messages très puissants quant à nos comportements et à nos normes sociales. Les publicités auxquelles nous sommes exposés tous les jours, attablés devant notre café du matin ou assis dans nos voitures, devant nos ordinateurs, nos tablettes ou nos téléviseurs, nous vendent bien plus que telle auto, tel centre de rénovation ou tel voyage : elles nous vendent aussi des conceptions du monde et des façons de vivre. L'accumulation de pubs de voyagistes enracine l'idée selon laquelle aller dans le Sud au moins une fois par année est une sorte de norme. On finit par se sentir vaguement frustré ou inadéquat si on ne le fait pas. Et, mine de rien, on renforce aussi l'idée selon laquelle l'hiver est par définition une calamité dont il faut absolument se sauver. Surtout quand les loteries se mettent aussi de la partie en annonçant leurs gros lots avec des slogans comme « De quoi laisser l'hiver derrière ! ».

Les pubs de centres de rénovation, comme les pubs de voitures, nous montrent presque invariablement des unifamiliales de banlieue avec entrée de garage et cour individuelle. C'est pourtant loin de correspondre à la façon de vivre de tout le monde. Et c'est une avenue de développement hautement discutable lorsqu'on connaît tous les problèmes liés, entre autres, à l'étalement urbain et à la consommation excessive d'énergie. Mais bonne chance pour se mettre à penser autrement… Surtout avec toutes les pubs de piscines pour venir enfoncer le clou du « chacun dans sa cour ». L'une d'elles, au début de l'été, nous vantait même le fait de ne plus avoir à « se baigner chez le voisin qu'on n'aime pas trop ». (Message clair : un voisin, c'est en général quelqu'un qu'on n'aime pas trop.)

Les publicités nous vendent bien plus que telle auto, tel centre de rénovation ou tel voyage : elles nous vendent aussi des conceptions du monde et des façons de vivre.

Alors oui, les publicitaires doivent faire face à des défis complexes dans un domaine en plein bouleversement. Mais qui ne peut pas en dire autant ces temps-ci ? Et en publicité, les gens se font payer – assez bien, d'ailleurs – précisément pour aider les annonceurs à être en phase avec leur public. Donc avec leur époque. Ils se voient et se décrivent comme étant les mieux placés pour flairer l'air du temps et pour être à l'avant-garde des tendances. Nous infligeront-ils encore longtemps des messages déjà problématiques il y a 30 ans ? ■



POINT DE VUE

DIVERSITÉ ET INCLUSION : QUELLE RESPONSABILITÉ POUR LES ORGANISATIONS ?



Nolywé Delannon *est professeure agrégée au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.*

NOLYWÉ DELANNON

Les enjeux en matière de diversité et d'inclusion occupent une place grandissante dans les discours et dans les pratiques des organisations. Plusieurs indicateurs révèlent que l'importance du sujet s'est accrue avec le mouvement transnational de conscientisation aux problèmes de racisme structurel qui a pris naissance dans la foulée du meurtre de George Floyd, aux États-Unis, en mai 2020. Parmi ces indicateurs, on note la création de nombreux postes de responsable de la diversité ainsi que l'établissement de quotas ou de cibles de recrutement, notamment dans des entreprises multinationales de premier plan telles que Microsoft, Boeing et McDonald's. Mais où en sommes-nous vraiment ?

L'ÉVOLUTION DU DISCOURS SUR LA DIVERSITÉ

La diversité a déjà fait l'objet de nombreuses démonstrations quant aux bienfaits, pour les organisations, de faire une place à toutes les composantes de la société. Parmi les effets positifs annoncés, on relève une plus grande capacité d'innovation et de créativité, un sentiment d'appartenance plus fort chez les personnes employées et une légitimité accrue aux yeux des parties prenantes externes. Toutefois, dans la société québécoise comme dans le reste du monde, la diversité fait aujourd'hui l'objet de discussions renouvelées, davantage critiques. En conséquence, de plus en plus d'organisations commencent maintenant à aller au-delà de la simple promotion des vertus de la diversité en remettant en question les pratiques, la culture et les structures organisationnelles qui entretiennent et qui aggravent les inégalités. Et pourtant, la logique instrumentale est encore prédominante dans les milieux d'affaires qui, comme il convient de le souligner, sont à l'origine du concept même de diversité en tant que réponse aux discriminations systémiques[1].

LES LIMITES DE L'IMPÉRATIF DE RENTABILITÉ

La diversité fait encore l'objet d'un discours principalement axé sur l'impératif de rentabilité (*business case* en anglais). Le problème que pose une telle approche est non seulement qu'elle ramène toute question sociétale à des considérations financières mais qu'elle se heurte par ailleurs à la difficulté de démontrer la rentabilité de mesures en faveur de la diversité. Si le *business case* demeure encore l'approche privilégiée, cela résulte en grande partie de la sacralisation du caractère volontaire de l'engagement en matière de diversité. En effet, c'est précisément parce que l'engagement est facultatif que la seule issue apparente consiste à établir un *business case*. Or, l'exemple de

> *Il conviendrait de laisser aux autorités publiques la responsabilité d'établir des objectifs ambitieux et des balises claires qui délimitent la marge de manœuvre des organisations en laissant à celles-ci le soin de déterminer leurs moyens d'action.*

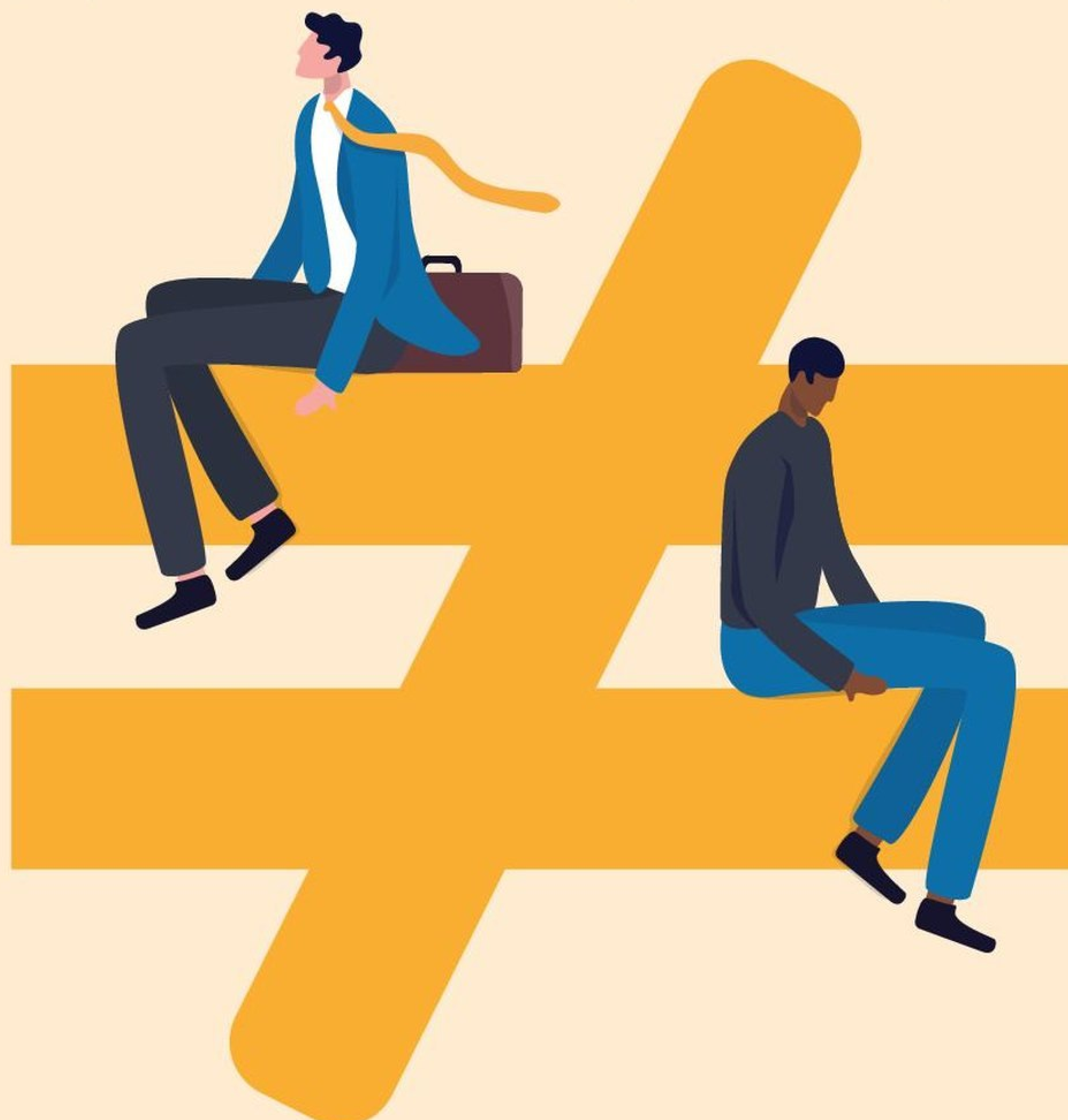
PORTRAIT DE NOLYWÉ DELANNON : ISABELLE SALMON • ILLUSTRATION : ISTOCK

la crise climatique, sujet sur lequel l'inaction des entreprises est largement documentée[2], fournit une illustration éloquente de l'impasse que constitue cette approche. Pour en sortir, il conviendrait de laisser aux autorités publiques la responsabilité d'établir des objectifs ambitieux et des balises claires qui délimitent la marge de manœuvre des organisations en laissant à celles-ci le soin de déterminer leurs moyens d'action.

L'IMPORTANCE DE L'AMBITION ET DE L'HORIZON

Au-delà des énoncés de bonnes intentions, il importe également de clarifier l'ambition et l'horizon que l'on souhaite se donner en tant que société. À cet égard, l'exemple des Chaires de recherche du Canada, un programme de subvention très prestigieux dont bénéficient les universités canadiennes, est riche d'enseignements. Administré par le gouvernement fédéral, ce programme a impulsé, il y a quelques années, un vent de changement en matière de diversité grâce à l'imposition d'objectifs contraignants aux établissements d'enseignement universitaires. Cette impulsion a pour origine une plainte déposée devant la Commission canadienne des droits de la personne par un collectif de huit femmes professeures d'université qui accusaient ce programme de renforcer la discrimination systémique dans le milieu universitaire.

Au moment du dépôt de cette plainte, en 2003, les femmes ne représentaient que 18 % des titulaires de chaire et aucune donnée n'était disponible en ce qui a trait à la représentation des autres groupes cibles que sont les minorités visibles, les personnes en situation de handicap et les Autochtones. En 2019 – soit dix ans après l'établissement de premières cibles par les universités et, surtout, trois ans après l'entrée en vigueur de mesures contraignantes imposées par le gouvernement –, la proportion de femmes avait plus que doublé pour s'établir à 37,6 %, tandis que les personnes issues des autres groupes cibles occupaient respectivement 21 %, 5,4 % et 3,2 % des postes de titulaire de chaire. Bien que cette amélioration masque des disparités encore importantes dans l'attribution des chaires de niveau supérieur, elle n'en demeure pas moins significative[3]. Or, elle n'a été possible qu'au prix de changements organisationnels profonds et durables dans lesquels les universités ont dû s'engager.



Cet exemple fait clairement apparaître le rôle central des pouvoirs publics, du droit et de la jurisprudence pour donner l'élan nécessaire à la transformation des pratiques. En d'autres termes, le changement ne se fait pas de lui-même. Exiger des entreprises qu'elles agissent en matière de diversité, cela revient à leur faire assumer leur responsabilité sociale dans ce domaine en les amenant à contribuer à la résolution d'enjeux sociétaux qui dépassent leurs intérêts propres et immédiats. Il s'agit de reconnaître ce que cela implique de faire pleinement partie d'une société, à savoir que les individus qui composent les organisations – qu'ils occupent ou non des fonctions managériales – sont avant tout des personnes citoyennes qui ont intérêt à vivre dans un monde où prévalent l'égalité, la justice et la cohésion sociales. ■

1- *Janssens, M., et Zanoni, P., « Making diversity research matter for social change: New conversations beyond the firm »,* Organization Theory, *vol. 2, n° 2, avril 2021, p. 1-21.*

2- *Wright, C., et Nyberg, D., « An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual »,* Academy of Management Journal, *vol. 60, n° 5, octobre 2017, p. 1633-1661.*

3- *« Chaires de recherche du Canada – Statistiques » (données en ligne), gouvernement du Canada.*



Président
et chef de la direction
du Groupe
Park Avenue

NORMAN HÉBERT
L'ESPRIT DE FAMILLE

Ancré dans le paysage automobile depuis plus de 60 ans, le Groupe Park Avenue a franchi ce passage du temps grâce à un modèle d'affaires qui va au-delà des tendances, en créant de nouvelles règles du jeu. Alors qu'il s'apprête à passer le flambeau à la troisième génération, Norman Hébert nous révèle sa vision de la pérennité et de la bonne gouvernance. CLAUDINE AUGER | MARTIN GIRARD



Claudine Auger
est journaliste.

Celui qu'on appelait Junior a été un bon enfant pour ses parents. Sage et curieux, il aimait apprendre. Avec fascination, il observait son père signer des chèques et d'autres documents importants, lui posant mille questions sur un travail qui semblait aussi mystérieux que palpitant puisqu'il l'amenait à retourner au bureau dès le souper familial terminé. Son père, ce héros, conduisait toujours de belles voitures. Le petit Norman, pour sa part, essayait d'influencer discrètement le choix des véhicules conduits par sa mère, qui les menait, sa sœur et lui, au collège Loyola, un établissement d'enseignement secondaire privé anglophone de Montréal.

Dans cette famille francophone, l'éducation et l'apprentissage de l'anglais constituent une voie royale vers un avenir solide. Le jeune Norman a transité vers l'anglais dès la troisième année du primaire après un été entier consacré à étudier cette nouvelle langue auprès de sa mère. Une fois inscrit à Loyola, en bon premier de classe, il complète rapidement son cursus scolaire condensé. Puis, la même année où l'Université Concordia est fondée, en 1974, Norman Hébert s'inscrit au baccalauréat en administration, non pas avec l'intention de prendre la relève du commerce de son père, une possibilité qu'il n'envisage pas encore, mais parce qu'il n'est pas fixé quant à son avenir. Comme tous les jeunes de son âge, il est alors en quête de son identité propre et de ses champs d'intérêt. Il va bientôt se découvrir.

Révélation hivernale

La deuxième année d'université va s'avérer une étape charnière pour le jeune Norman. Il est privilégié et il le sait : puisqu'il n'a pas à travailler pour payer ses études, il décide d'investir son temps libre dans l'association étudiante. Un comité est justement en train de se former pour organiser le carnaval d'hiver : on l'y accueille avec enthousiasme. Quelques semaines plus tard, alors que le groupe s'active à la préparation de l'événement annuel le plus important de l'université, le président du comité annonce qu'il doit quitter ses fonctions. Une porte s'ouvre alors sur la destinée de Norman Hébert, à qui on offre de prendre la relève, rôle qu'il accepte candidement. « Je ne me rendais pas compte à quel point c'était énorme, le carnaval ! Ce soir-là, quand j'ai dit à mes parents que j'allais devenir le président du comité, ils m'ont regardé sans dire un mot. Ils savaient dans quoi je m'embarquais, alors que je n'avais pas, jusque-là, démontré mon intérêt pour la gestion », se souvient l'homme d'affaires.

Cette expérience, qui sera une réussite, lui révèle ce que représente la direction d'une organisation. « J'ai dû établir les budgets, trouver des commanditaires, entretenir les relations avec la direction de l'université, assurer la sécurité. Il a aussi fallu recruter une équipe, la motiver, l'inspirer. Je me suis dit : "Wow ! C'est passionnant !" » C'est à ce moment-là qu'il comprend les raisons pour lesquelles son père retournait travailler certains soirs. C'est à ce moment-là qu'il comprend aussi qu'il veut prendre la relève à la tête de l'entreprise familiale.

Il lui reste pourtant un bout de chemin à parcourir. Son baccalauréat en poche, il quitte la maison familiale pour aller étudier le droit civil à

QUELQUES JALONS DU PARCOURS DE NORMAN HÉBERT

1981 Norman Hébert amorce sa carrière au sein de l'entreprise familiale. Quatre ans plus tard, en compagnie de son père, il permet au Groupe Park Avenue de prendre un virage crucial en devenant un concessionnaire multi-franchisé.

1991 Il devient président et chef de la direction de l'entreprise.

2003 Il préside la conférence canadienne de la Young Presidents' Organization, qui reçoit environ 200 membres de nombreux pays dans la métropole québécoise.

2004 Il est nommé membre du conseil d'administration d'Hydro-Québec, dont il préside le comité de vérification et le comité de technologie.

2006 Il est nommé président du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec.

2012 Il est nommé président du conseil d'administration de l'Université Concordia. Il reçoit aussi le prix « lauréat ambassadeur » de la Corporation des associations de détaillants d'automobiles du Canada.

2017 Il devient membre de l'Ordre du Canada.



> « J'avais des amis qui travaillaient dans l'entreprise de leur famille et je savais à quel point c'est difficile d'être évalué de manière impartiale : on demeure le fils du patron. »

l'Université d'Ottawa. Outre l'utilité de connaissances juridiques dans le domaine des affaires, l'univers francophone l'attire. « Quel choc ! Tout était en français ! Heureusement, l'université permettait aux étudiants de rédiger leurs examens en anglais ou en français, selon leur choix. En classe, je prenais toutes mes notes en anglais. » Parmi ses collègues étudiants, tous plus jeunes que lui, il se distingue. « Eux, ils n'avaient pas encore fait la fête ! Moi, j'étais déjà fiancé et entièrement concentré sur mes études. J'ai très, très bien réussi. J'étais un premier de classe, et quand est venu le temps des stages, tous les grands bureaux d'avocats de Montréal m'ont sollicité. »

Le jeune aspirant choisit le cabinet McCarthy Tétrault, où il a l'intention de faire sa marque avant d'intégrer l'entreprise de son père. Il travaille avec acharnement pour atteindre son objectif : une offre d'emploi au terme de son stage. « J'avais des amis qui travaillaient dans l'entreprise de leur famille et je savais à quel point c'est difficile d'être évalué de manière impartiale : on demeure le fils du patron. Je voulais prouver ce que j'étais capable de faire. Ç'a été une décision consciente, réfléchie. Alors j'ai travaillé très fort : je me suis toujours montré disponible, je suis allé au fond de mes dossiers tout en demeurant agréable avec tout le monde. J'ai développé ma propre signature. » Puis, une fois son stage terminé, on lui propose effectivement un poste. Il refuse avec le sentiment du devoir accompli pour aller travailler dans l'entreprise de son père.

Des choix ambitieux

Après son assermentation au Barreau du Québec, Norman Hébert met de côté son intérêt pour le droit et entre en fonction chez le







« J'ai eu beaucoup de plaisir aux côtés de mon père, jusqu'au tournant des années 2000. À 75 ans, il a pris du recul et m'a laissé les rênes de l'entreprise. »

La famille est au cœur du parcours de Norman Hébert. Sur la photo de droite, on l'aperçoit en compagnie de son épouse, Diane Dunlop-Hébert, et de ses enfants, Kathleen Polsinello et Norman John Hébert.

concessionnaire automobile Park Avenue un lundi de novembre 1981, alors qu'une grave récession plombe la majorité des entreprises. « Je me souviens : la location de voitures commençait à peine et on finançait à des taux de 24 % ! Je suis entré dans ma vie professionnelle en pleine crise. Et je crois que ç'a été une bonne chose », souligne calmement l'homme d'affaires, qui ne craint pas de traverser les tempêtes. Lui-même a su soulever de grands vents de changement.

Puis, quelques années à peine après avoir intégré l'entreprise familiale, le jeune homme de 28 ans découvre une occasion de croissance formidable. En 1984, la règle qui lie chaque concessionnaire automobile à une seule marque tombe. Les constructeurs européens et japonais, quasi absents sur le marché canadien, n'attendaient que cette brèche pour se mesurer aux trois géants américains : General Motors, Ford et Chrysler. Toutefois, le fils doit d'abord convaincre Norman père, dont la loyauté envers GM n'a d'égal que le succès que cette marque lui a assuré pendant plus de deux décennies. « Il m'avait emmené visiter des centres de vente d'automobiles à Vancouver et aux États-Unis et il m'avait dit : "Le futur, c'est dix concessions côte à côte. " Mon père était un bâtisseur. J'ai su le persuader très vite que nous devions prendre ce virage. »

C'est à Brossard que les deux complices achètent l'immense terrain de 46 000 m^2 (500 000 pi^2) où ils vont réaliser leur projet. Le maire de cette ville-dortoir se réjouit et met tout en œuvre pour faciliter l'installation de ce nouveau partenaire d'affaires qui va stimuler le développement de cette terre quasi vierge. Mais autour d'eux, les regards se font sceptiques. Peu importe ! « Mon père était très connu dans l'industrie : sa notoriété s'étendait jusqu'aux constructeurs de voitures importées. En six mois, on nous a accordé les franchises Nissan, Honda et Toyota, non seulement à la même entreprise mais physiquement les unes à côté des autres ! C'était une vitrine formidable, tant pour eux que pour nous. » Il est vrai que le potentiel est

immense : dans cette ville où les projets résidentiels prévoient déjà la construction d'au moins 15 000 nouvelles maisons, où chaque ménage aura éventuellement besoin de deux ou trois voitures, c'est une véritable mine d'or qui se profile, surtout si on ajoute les voitures haut de gamme qui vont correspondre aux goûts et aux moyens des baby-boomers.

« J'ai eu beaucoup de plaisir pendant ces années de développement aux côtés de mon père, jusqu'au tournant des années 2000. À 75 ans, il a pris du recul, il m'a laissé les rênes alors que je rachetais ses actions de l'entreprise », explique Norman Hébert. « Puis, le Groupe Park Avenue a amorcé sa deuxième phase de croissance avec l'ouverture de nouvelles concessions. »

Une insatiable curiosité

Maintenant à la tête d'une entreprise qui a atteint sa vitesse de croisière, Norman Hébert a soif d'apprendre. Il désire notamment intégrer un conseil d'administration, une structure qu'il ne connaît pas. Dès le début de sa carrière, il est devenu membre de la Young Presidents' Organization (YPO) afin de pousser plus loin son apprentissage du leadership. « La YPO a changé ma vie. J'y ai cheminé dans ma vie professionnelle tout autant que dans ma vie personnelle, car la YPO est un peu tout ça. Mon épouse et moi avons été impliqués étroitement lorsque nous avons coprésidé la conférence canadienne de la YPO à Montréal », raconte fièrement l'homme d'affaires.

En 2004, mûr pour explorer d'autres univers, il reçoit l'offre de siéger au conseil d'administration d'Hydro-Québec. Il en retire une riche initiation à la gouvernance d'une société d'État complexe. Deux ans plus tard, preuve qu'il s'est de nouveau distingué, on lui propose la présidence du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec (SAQ). « Hydro, ç'a été un défi intellectuel très loin de ma réalité de détaillant. La SAQ, ç'a été très concret, et ça m'a donné une belle occasion de me plonger dans la gouvernance. » Il faut se rappeler que cette





1



2



3

Plusieurs moments importants ponctuent la carrière de Norman Hébert et l'histoire de sa famille. 1- Objet symbolisant son mandat à titre de président du conseil d'administration de la SAQ entre 2006 et 2013. 2- Copie originale de l'entente commerciale entre le Groupe Park Avenue et le constructeur automobile General Motors lorsque l'entreprise a fait l'acquisition de sa toute première concession, Park Avenue Chevrolet, à Montréal en 1959. 3- Médaille de l'Ordre du Canada lui ayant été remise par la gouverneure générale.



LES 5 CLÉS DU LEADERSHIP, SELON NORMAN HÉBERT

- **DÉFINIR** une vision claire et savoir la communiquer efficacement
- **SE COMPORTER** en modèle pour les autres et avec intégrité
- **RECONNAÎTRE** au quotidien les bons coups de chacun et inspirer son entourage à exprimer de la reconnaissance
- **MAINTENIR** une attitude positive
- **INSPIRER**

société publique était sur la sellette à l'époque, car deux présidents avaient démissionné en quelques mois : la gestion de la SAQ soulevait des questions. « La première semaine a été intense, c'est vrai. J'ai eu de la formation pour affronter les journalistes et les conférences de presse, mais au fond, le gros bon sens, ça règle 98 % des situations délicates », affirme Norman Hébert avec pragmatisme. Pendant sept ans, aux côtés du président et chef de la direction, il a contribué à remettre la société d'État sur les rails de la bonne gouvernance. « Mon rôle n'était pas de gérer la SAQ mais d'accompagner le président et le conseil et d'éviter que la société se retrouve dans des situations fâcheuses. Mon rôle, c'était aussi de savoir poser la question qui tue, celle qui met le doigt sur les risques que nos actions font courir à la réputation de l'organisation. »

Aujourd'hui, après avoir également présidé le conseil d'administration de l'Université Concordia et être devenu membre du conseil d'AddÉnergie Technologies, Norman Hébert peut résumer les éléments clés d'un conseil d'administration sain et efficace comme ceci : il faut choisir la bonne personne comme chef de la direction et s'assurer que sa stratégie soit solide. « Ensuite, il s'agit de la soutenir et de la protéger. Quant à moi, j'ai eu la chance d'avoir des relations privilégiées et transparentes avec les PDG que j'ai accompagnés. C'est ce qui fait toute la différence vers le succès. »

Sentiment de confiance

Puisqu'il est difficile de ne pas évoquer le contexte extraordinaire de nombreux mois de pandémie, Norman Hébert explique avoir traversé cette période avec le calme et l'optimisme qui le caractérisent. Il a d'abord voulu assurer la stabilité de son entreprise en ces temps incertains. « Lorsque tout va bien, comme chef d'entreprise, on partage le volant avec beaucoup de personnes : c'est la collégialité et le travail d'équipe, chacun tirant un peu à gauche, un peu à droite. Mais le 13 mars 2020, j'ai enlevé toutes les mains du volant. Il n'y avait plus que deux mains : les miennes », raconte-t-il. Les décisions à prendre étaient difficiles et lourdes de conséquences.

« Lorsque tout va bien, comme chef d'entreprise, on partage le volant avec beaucoup de personnes : c'est la collégialité et le travail d'équipe. Mais le 13 mars 2020, j'ai enlevé toutes les mains du volant. Il n'y avait plus que deux mains : les miennes. »

Une fois la situation stabilisée, l'homme d'affaires a saisi l'occasion de bonifier les plateformes technologiques de son entreprise. Selon lui, dès le début d'une expérience avec le client, qu'elle soit virtuelle ou non, il est impératif de nouer et de cultiver une relation. Il le rappelle avec éloquence : plus le bien convoité est cher, plus les conséquences d'une erreur dans l'investissement sont lourdes, sans oublier le rôle décisif de l'interaction humaine dans ce processus. « Il y a une distinction liée à l'importance de la dépense. Le client ne veut pas se tromper. Il veut essayer, il veut être accompagné dans une relation de confiance. Au fil du temps, une histoire commune peut même se créer. »

Par ailleurs, le parcours client s'appuie sur des outils virtuels qui facilitent l'achat lorsque le consommateur est prêt. « Il faut que ce soit simple. Lorsqu'on veut acheter en ligne, la transaction doit se régler en deux clics, autrement le client s'en va. » Dans l'industrie automobile, l'infrastructure technologique doit permettre aux clients existants de reconnaître l'entreprise, qui doit elle-même bien comprendre leurs habitudes. En ce qui concerne les nouveaux clients, la recherche d'information doit être simple et agréable. « Lors d'une visite à la concession, ça nous prend les bonnes personnes pour les accueillir. Quand les futurs acheteurs prennent rendez-vous et viennent chez nous, le représentant a déjà sur son écran toutes les informations nécessaires pour amorcer la relation », résume le PDG du Groupe Park Avenue.

L'électrification des véhicules, tendance de l'heure, va également faire évoluer l'industrie. Norman Hébert mentionne qu'il entend chaque jour des clients lui parler de leur intention d'acquérir une voiture électrique. « Je leur dis de patienter. Nos constructeurs travaillent aussi vite que possible pour organiser les chaînes d'approvisionnement. Souvent, les clients pressés se rabattent sur Tesla. Tesla est certainement un exemple impressionnant, mais cette entreprise se concentre exclusivement sur les véhicules électriques, avec une production d'environ 250 000 unités par année », précise-t-il. Par comparaison, Mercedes Benz produit trois millions de voitures chaque année, qu'elles soient électriques, à essence ou diesel, tous modèles confondus, ce qui génère des profits considérables. « Tesla perd encore des centaines de millions de dollars, mais elle réussit à se tirer d'affaire grâce aux crédits carbone. » Ce qu'il faut retenir, c'est que les voitures à batteries seront de plus en plus abordables. « Selon les projections, le point d'inflexion va survenir autour de 2026, avec une infrastructure qui va suivre. Ce sera une énorme transformation pour l'automobile, pour le camionnage, pour les autobus : avec les moteurs électriques, plus besoin de changements d'huile, par exemple ; les services d'entretien et de pièces vont devoir s'ajuster. » Dans cette transition de l'industrie, l'homme d'affaires souligne que le Québec est fort bien positionné. Son optimisme est inébranlable.

Stratégie de repreneuriat

Alors que son père a réalisé de grandes transformations dès son entrée dans l'entreprise familiale, le représentant de la troisième génération, Norman John Hébert, prend tranquillement place pour diriger le Groupe Park Avenue vers l'avenir. Son père, qui est encore chef de l'entreprise, en témoigne fièrement : « Grâce à notre pouvoir d'innovation et à nos investissements dans des plateformes technologiques, je crois que nous saurons demeurer un leader dans notre secteur d'activité avec une nouvelle génération à la barre. » Norman Hébert prépare sa succession depuis un bon moment déjà, car elle doit être judicieusement réfléchie.

Il confie qu'à l'époque, la transition entre lui et son père s'est faite avec fluidité mais sans

avoir été dûment structurée. Quelques décennies plus tard, grâce aux connaissances actuelles sur le sujet, il explique l'importance d'une bonne planification pour assurer le succès du repreneuriat. Très tôt, il a institué avec sa femme un conseil de famille afin d'intégrer leurs enfants dans l'entreprise et de fixer des conditions, dont l'éducation et la nécessité d'acquérir de l'expérience dans un milieu différent de l'entreprise familiale. « Ce concept, très répandu dans les entreprises familiales, est composé de trois cercles : la famille, l'actionnariat et le management, dont l'intersection est le noyau familial, qui est à la fois gestionnaire et actionnaire », explique le dirigeant.

Sans être un conseil d'administration, le conseil de famille établit une forme de gouvernance qui concilie les membres de la famille qui font partie de l'entreprise et ceux qui n'en font pas partie. « Animées par un *coach*, nos rencontres permettent d'aborder tous les sujets : est-ce que je veux faire carrière dans l'entreprise ? Comment gère-t-on la transition ? Comment nourrir l'unité familiale ? Nous y parlons aussi de philanthropie, de voyages et d'autres projets. Dans notre cas, nous sommes six : ma femme et moi, nos deux enfants et leurs conjoints. La *business* nous donne les moyens de réaliser des projets en tant que famille. Mais surtout, lorsque la famille est unie, les affaires vont mieux », conclut Norman Hébert, qui ajoute que cette pratique permet d'éviter un des plus grands écueils qui jalonnent la route des entreprises familiales : les non-dits et le manque de communication, éternelles sources de frustrations qui s'accumulent.

Devant un horizon annonciateur d'une nouvelle étape de sa vie, Norman Hébert regarde encore et toujours droit devant. Comme son père avant lui, il aspire à demeurer pertinent et à s'offrir le temps de nourrir pleinement sa curiosité. « Ce qui me passionne, sur le plan professionnel, c'est de développer une vision claire. J'ai envie d'accompagner mon fils et son équipe dans les changements qui s'en viennent. Je désire également continuer à consacrer du temps au mentorat. Je me souviens de m'être souvent demandé, en regardant mon père vieillir, si, comme lui, j'aurais toujours le goût d'apprendre. Quand il s'est retiré, il a continué à apporter sa réflexion judicieuse et éclairée par le recul. » Heureux ceux qui pourront en profiter. ■

Le Groupe Park Avenue

Le Groupe Park Avenue, c'est une histoire de 62 ans, trois générations et plus de 1 000 employés répartis chez 23 concessionnaires. Plusieurs événements ont marqué l'histoire de cette entreprise familiale.

1959 Norman D. Hébert Sr. fait l'acquisition de Park Avenue Chevrolet, une concession automobile au bord de la faillite.

1964 Flairant un bon potentiel dans le domaine des flottes commerciales, Norman père fonde la première compagnie de location à long terme au Canada. Aujourd'hui, cette flotte compte 4 200 véhicules.

1981 Entrée de Norman Hébert dans l'entreprise familiale.

1984 Création du Groupe Park Avenue.

1985 Acquisition d'un terrain à Brossard et association avec divers constructeurs en vue de l'ouverture successive de neuf concessions.

1991 En devenant président du consortium, Norman Hébert crée son complexe automobile à Sainte-Julie, en Montérégie.

2010 Inauguration d'une dixième concession : Park Avenue Lexus Sainte-Julie.

2013 Arrivée de Norman John Hébert en tant que vice-président au développement des affaires.



Norman John Hébert, le représentant de la troisième génération, prendra la succession de son père selon une stratégie de repreneuriat bien établie.

PHOTOS : DIRECTEUR ARTISTIQUE : ERIC SOULIER • PHOTOGRAPHE : MARTIN GIRARD • ASSISTANT PHOTOGRAPHE : VINCENT SAURIOL • COIFFEUSE-MAQUILLEUSE : MARILOU BERGERON

« Selon les projections, le point d'inflexion pour l'achat de véhicules électriques va survenir autour de 2026, avec une infrastructure qui va suivre. »

VU D'AILLEURS...

LE DROIT À L'ERREUR

On apprend de ses erreurs, dit-on. Mais encore faut-il avoir la possibilité de le faire en milieu de travail, où une personne qui gaffe s'expose souvent à des blâmes. Il y a pourtant de grandes leçons à tirer de nos erreurs et de celles des autres, constatent de nombreux chercheurs. **ANNICK POITRAS**



Annick Poitras *est journaliste indépendante.*

LES ERREURS MÉRITENT DE L'ATTENTION

Les erreurs sont des écarts involontaires par rapport à un objectif, à une règle, à une procédure ou à une norme. Par exemple, lorsqu'un employé utilise sans le savoir un fichier informatique obsolète pour commander des marchandises, il commet une erreur. Les erreurs se distinguent des infractions du fait qu'elles ne sont pas intentionnelles et peuvent avoir des effets positifs. Un exemple ? Apprendre à agir de façon à ne plus commettre la même erreur dans le futur et éviter ainsi d'éprouver un sentiment de honte ou de culpabilité.

En effet, quand un travailleur commet une erreur en exécutant ses tâches, cette maladresse peut devenir une source d'apprentissage si trois conditions sont réunies : 1- lorsqu'il est personnellement responsable de la bourde ; 2- lorsque ce manquement entraîne de lourdes conséquences

PHOTO : ISTOCK

Les erreurs se distinguent des infractions du fait qu'elles ne sont pas intentionnelles et peuvent avoir des effets positifs.





Puisqu'on associe souvent les erreurs à de la faiblesse et à la possibilité d'être blâmé, il est naturel de chercher à les dissimuler.



pour l'organisation ; 3- lorsque celle-ci est déjà dotée d'une forte culture de gestion des erreurs, c'est-à-dire d'une volonté ferme de les percevoir non pas comme de simples faux pas mais comme des occasions d'apprendre. Ce sont les principales conclusions d'une étude[1] lors de laquelle des chercheurs ont analysé les manières dont certains travailleurs américains, hongrois et allemands tirent des leçons de leurs erreurs.

Cette recherche soutient que pour devenir une source d'apprentissage, une erreur doit avant tout susciter une attention accrue de la part du personnel et des dirigeants du fait de sa gravité pour l'organisation. En vertu de cette logique, on apprendrait davantage de ses propres erreurs que de celles commises par d'autres personnes, puisqu'il est plus facile d'en faire abstraction dans ce dernier cas.

Cependant, comme la plupart des erreurs ne mènent pas à la catastrophe, il est important que les organisations focalisent l'attention de leurs équipes sur tous les types d'erreurs, même celles dont les conséquences sont limitées, afin de maximiser le potentiel d'apprentissage.

Les gestionnaires peuvent aussi organiser des réunions au cours desquelles on discutera des erreurs commises par certains membres de l'équipe. Ainsi, l'organisation dans son ensemble tire des enseignements, ce qui favorise le développement d'une culture de gestion des erreurs qui, au terme de cette étude, s'est d'ailleurs révélée plus fréquente aux États-Unis qu'en Hongrie et en Allemagne.

COMMENT PEUT-ON APPRENDRE DE NOS ERREURS ?

Puisqu'on associe souvent les erreurs à de la faiblesse et à la possibilité d'être blâmé, il est naturel de chercher à les dissimuler. Trois chercheurs néerlandais[2] ont voulu déterminer comment les entreprises peuvent freiner cet instinct d'autoprotection en encourageant plutôt leurs troupes à comprendre les causes



de leurs erreurs et à apporter des changements pour qu'elles ne se reproduisent pas. En effet, en l'absence d'un tel apprentissage, la viabilité des organisations est menacée par des cascades d'erreurs potentielles et par l'acquisition de connaissances dysfonctionnelles au sein des équipes.

Après avoir sondé 150 auditeurs en début de carrière à propos de la gestion des erreurs dans leur organisation, les chercheurs ont constaté que le fait, pour une entreprise, de déclarer qu'elle valorise l'apprentissage à partir des erreurs peut être insuffisant pour dissuader les membres du personnel de les dissimuler. Pourquoi ? Parce qu'il doit y avoir cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait, c'est-à-dire entre les valeurs proclamées (ce que les gens et les entreprises communiquent explicitement) et les valeurs adoptées (celles qui s'expriment réellement dans les comportements).

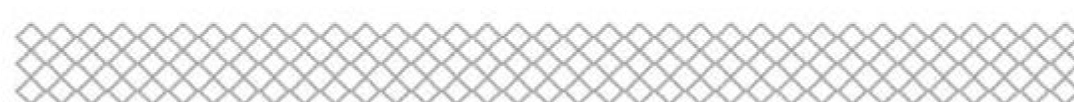
Par exemple, un responsable d'audit peut dire à son équipe qu'il est important d'apprendre des erreurs commises mais les sanctionner malgré tout. Cette inadéquation peut susciter du désenchantement chez les employés et donc les amener à tenter de dissimuler leurs gaffes. Ainsi, la valorisation de l'apprentissage des erreurs doit être tangible dans le comportement des superviseurs et des collègues, notamment des façons suivantes : discussions sur les expériences personnelles, soutien des collègues, publication des connaissances acquises, valorisation effective des erreurs en tant qu'occasions d'apprentissage et responsabilisation des travailleurs.

> Les employés sont plus à l'aise de discuter de leurs erreurs avec leurs patrons qu'avec leurs collègues quand ils ne craignent pas de subir des sanctions.

Au sein des organisations, on peut aussi soutenir l'apprentissage continu des employés en mettant des ressources à leur disposition, notamment du temps réservé à l'analyse des erreurs, un accès à des collègues compétents pour obtenir de l'aide ainsi qu'une infrastructure qui prend en charge la diffusion des connaissances tout au long du processus.

PHOTOS : ISTOCK

Les gestionnaires qui essaient de valoriser l'aveu des erreurs mais qui omettent de mettre en place un système efficace pour les signaler au quotidien ont peu de chances d'atteindre leur objectif.



LES DESSOUS DU DROIT À L'ERREUR

Deux chercheurs français[3] ont pour leur part analysé les façons dont une organisation peut passer d'une culture de prévention des erreurs (où les gens sont réprimandés pour leurs bévues) à une culture de gestion des erreurs (où les gaffes sont perçues comme une source d'apprentissage susceptible de favoriser l'innovation). Ils se sont donc penchés sur le cas d'une grande compagnie d'assurance française qui a formellement introduit un droit à l'erreur dans sa politique de gestion de ressources humaines.

Il ressort entre autres de cette étude qu'une telle transition est un processus long et ardu, surtout dans un pays comme la France, où l'erreur est jugée inacceptable dans la culture nationale. En effet, même si plusieurs dirigeants de cette compagnie ont fait la promotion d'une certaine tolérance à l'erreur, des employés ont continué à percevoir de façon négative le fait de commettre des erreurs. Ainsi, l'instauration d'un climat de confiance ne suffit pas à changer du jour au lendemain des mentalités bien ancrées.

Cette étude a aussi révélé que les employés sont plus à l'aise de discuter de leurs erreurs avec leurs patrons qu'avec leurs collègues quand ils ne craignent pas de subir des sanctions. Toutefois, un fait demeure : les gens n'aiment pas que les autres voient leurs faiblesses et encore moins que celles-ci soient célébrées ! Ainsi, la tolérance à l'erreur peut inquiéter les employés au lieu de les rassurer.

Cette recherche montre également que la perception de la tolérance à l'erreur varie selon que la faute d'une personne résulte d'une initiative innovatrice qui a échoué ou d'une faute d'inattention commise lors de l'exécution d'une tâche quotidienne. Si la première est bien acceptée par les salariés, la seconde ne l'est pas, même s'il s'agit du type d'erreur le plus fréquent !

Les chercheurs concluent que pour réussir la transition vers une culture de gestion des erreurs, l'idée consiste non pas à inciter les salariés à commettre des erreurs mais à stimuler l'innovation de manière à contribuer au développement de l'organisation avec l'aide de gestionnaires qui ne craignent pas de révéler leurs propres faiblesses et de faire état de leurs apprentissages au jour le jour.

CINQ BONNES PRATIQUES

À la suite d'une enquête menée auprès d'employés de 13 entreprises financières des Pays-Bas, des chercheurs[4] ont défini cinq pratiques essentielles pour créer une culture de gestion des erreurs au sein d'une organisation :

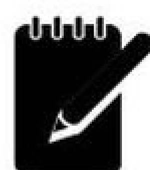
1 La haute direction doit promouvoir sans détour une culture d'entreprise où les membres du personnel ne doivent pas craindre d'admettre leurs erreurs. Elle doit donner l'exemple : le fait d'entendre un PDG reconnaître avec franchise qu'il a fait fausse route prouve que même des individus très performants peuvent se tromper et en tirer des leçons.

2 Les gestionnaires doivent créer un environnement de travail où les employés se sentent motivés et écoutés. Les travailleurs ne doivent pas craindre d'être pénalisés s'ils admettent avoir fait une erreur, par exemple ne pas être retenu comme candidat pour une promotion ou être privé d'un boni.

3 La structure et la culture de l'organisation doivent être harmonisées de manière à envoyer un message cohérent aux troupes. Ainsi, les gestionnaires qui essaient de valoriser l'aveu des erreurs mais qui omettent de mettre en place un système efficace pour les signaler au quotidien ont peu de chances d'atteindre leur objectif.

4 Très souvent, la cause première d'une erreur n'est pas la personne qui l'a commise mais le système où cette personne doit fonctionner. Ainsi, au lieu de châtier le coupable, les dirigeants de l'organisation devraient plutôt procéder à une analyse approfondie des raisons pour lesquelles cette erreur s'est produite et corriger ce qui cloche.

5 Enfin, la mise en valeur des employés qui admettent courageusement leurs erreurs et la diffusion bienveillante de leur histoire dans l'ensemble de l'organisation peut certainement motiver les membres du personnel à devenir des vecteurs de changement et de progrès. ■



Notes

1- Horvath, D., Klamar, A., Keith, N., et Frese, M., *« Are all errors created equal? Testing the effect of error characteristics on learning from errors in three countries »*, European Journal of Work and Organizational Psychology, *vol. 30, n° 1, janvier 2021, p. 110-124.*

2- Grohnert, T., Meuwissen, R. H. G., et Gijselaers, W. H., *« Valuing errors for learning: Espouse or enact? »*, Journal of Workplace Learning, *vol. 29, n° 5, juillet 2017, p. 394-408.*

3- Cusin, J., et Goujon-Belghit, A., *« Error reframing: studying the promotion of an error management culture »*, European Journal of Work and Organizational Psychology, *vol. 28, n° 4, mai 2019, p. 510-524.*

4- Van Steenbergen, E., van Dijk, D., Christensen, C., Coffeng, T., et Ellemers, N., *« Learn to build an error management culture »*, Journal of Financial Regulation and Compliance, *vol. 28, n° 1, octobre 2019, p. 57-73.*

UN RAPPORT À L'ÉCHEC À REPENSER

VU D'ICI…

IL SEMBLE DIFFICILE, VOIRE IMPOSSIBLE, DE TRAVERSER L'EXISTENCE SANS ÊTRE EXPOSÉ À L'ÉCHEC, QUE CE SOIT SUR LE PLAN PERSONNEL, SCOLAIRE OU PROFESSIONNEL. OR, DANS NOS SOCIÉTÉS, L'ÉCHEC EST DEVENU TABOU, UNE SORTE DE MALADIE HONTEUSE DONT IL FAUT SE PRÉMUNIR. COMMENT EN SOMMES-NOUS ARRIVÉS LÀ ? LA SOCIOLOGUE **DIANE PACOM** ET LE PHILOSOPHE **DAVID ROBICHAUD,** TOUS DEUX PROFESSEURS À L'UNIVERSITÉ D'OTTAWA, NOUS AIDENT À Y VOIR PLUS CLAIR. **PROPOS RECUEILLIS PAR EMMANUELLE GRIL**

Notre rapport à l'échec a-t-il évolué au cours des dernières décennies ?

Diane Pacom : Je constate qu'aujourd'hui, l'échec est devenu inacceptable : il a littéralement été mis au banc des accusés d'un point de vue psychosocial. Autrefois, l'échec n'était pas considéré comme un arrêt de mort : il faisait partie des possibles. Il était vu comme une étape qui permettait ensuite de se reprendre et de se remettre en selle. De nos jours, je remarque qu'il y a eu une sorte de dérapage causé par notre construction biaisée. On n'a plus le droit à l'erreur; on n'a plus le droit de se tromper. L'échec est une tache indélébile qui suit l'individu dans son parcours, une sorte de maladie chronique qui le fragilise.

Comment peut-on expliquer ce changement de perspective ?

D. P. : Notre culture idéalise la réussite et nous avons la mauvaise habitude de diviser le monde en deux camps, c'est-à-dire les gagnants et les perdants. On ne tolère plus l'échec, alors



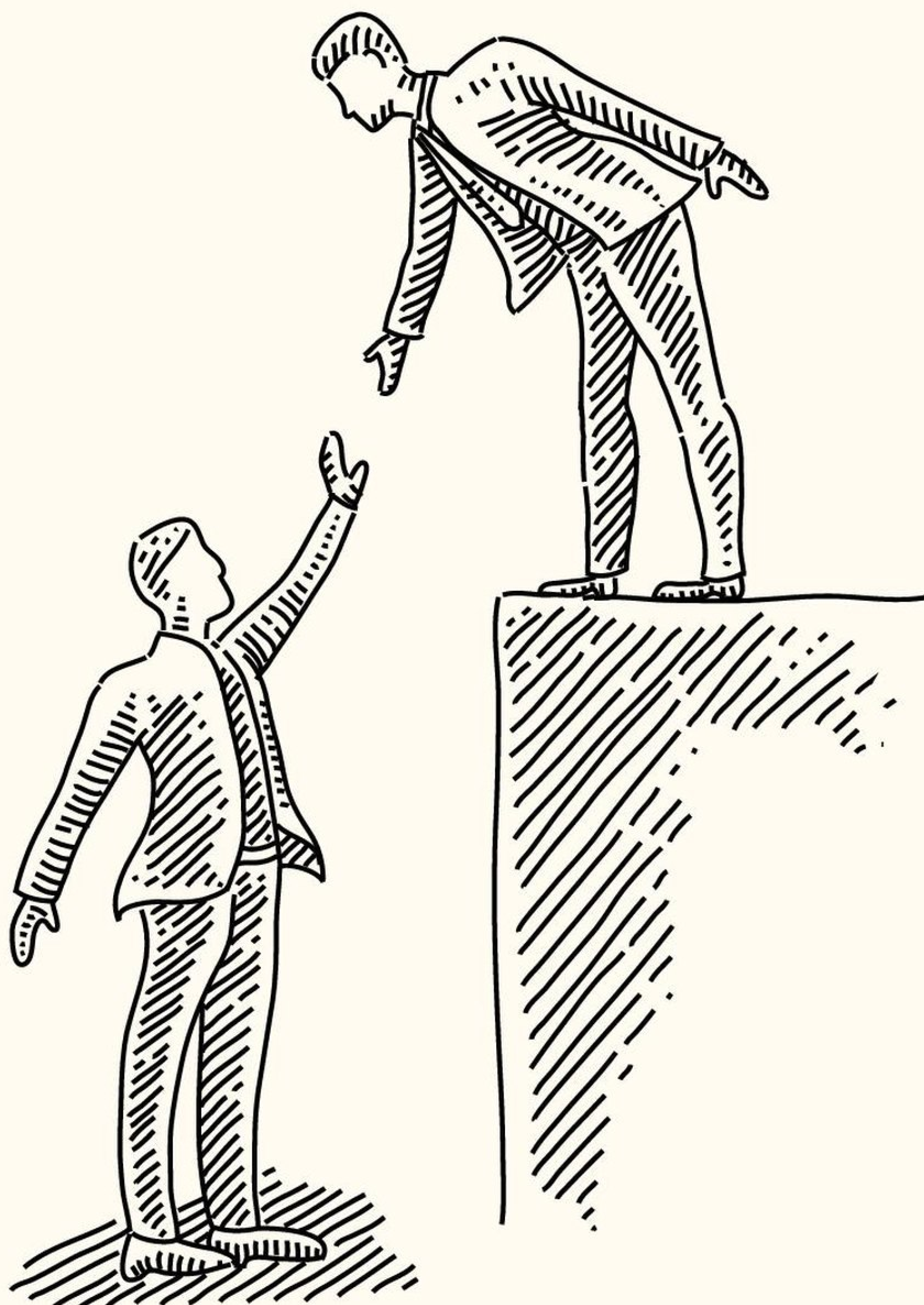
Emmanuelle Gril *est journaliste.*



ILLUSTRATION : ISTOCK

qu'avant, il faisait partie de la vie : c'était une phase normale et formatrice. Or, les gens ont intériorisé cette vision du monde. Les parents, notamment, constituent un chaînon de transmission pour leurs enfants, sur lesquels la charge émotive est donc très forte. La réussite est devenue non seulement une nouvelle façon de gérer son existence mais aussi une prison.

« ON N'A PLUS LE DROIT À L'ERREUR ; ON N'A PLUS LE DROIT DE SE TROMPER. L'ÉCHEC EST UNE TACHE INDÉLÉBILE QUI SUIT L'INDIVIDU DANS SON PARCOURS, UNE SORTE DE MALADIE CHRONIQUE QUI LE FRAGILISE. »



Les parents ont-ils une part de responsabilité ?

D. P. : Dans le contexte d'une société comme la nôtre, hautement scolarisée et à la population vieillissante, il existe une forme de surdétermination des jeunes dans le sens culturel, politique et social. Cela s'explique en partie parce qu'on a des enfants plus tardivement dans l'existence. L'enfant est un « projet » ; c'est le règne de l'enfant-roi et des « parents hélicoptères ». Ces parents font de la projection et exercent un certain type de décharge émotive sur leurs enfants. C'est pourquoi l'échec est perçu comme étant inacceptable.

Quelles sont les conséquences de cette conception des choses ?

D. P. : Il y a nécessairement des répercussions sur le plan émotif. Lorsqu'un enfant subit un échec, cela peut devenir un talon d'Achille qui le rendra vulnérable tout au long de sa vie professionnelle si cette étape n'est pas gérée correctement et s'il n'en tire aucune leçon.

L'échec peut traumatiser non seulement l'enfant mais aussi l'adulte qui le forme. Tout le monde porte le chapeau ! Par exemple, si un professeur a trop d'élèves en situation d'échec dans sa classe, il est alors vu comme un incapable. Cela ternit son blason et, par ricochet, celui de l'établissement d'enseignement qui l'emploie.

Avons-nous une vision particulière de l'échec en Amérique du Nord ?

David Robichaud : Le rapport à l'échec est en effet culturel, certaines sociétés composant mieux avec celui-ci que d'autres. Par exemple, aux États-Unis, l'insuccès en affaires n'est pas perçu aussi négativement qu'au Canada ou au Québec. Chez nos voisins du Sud, lancer une entreprise est plutôt vu comme un risque qui peut effectivement mener à un échec momentané, mais cet échec n'est en aucun cas considéré comme une preuve de l'incompétence de la personne qui l'a subi.

La vision américaine est culturellement construite autour du rêve américain, une conception selon laquelle on peut réussir même en partant de rien. Il suffit de faire preuve de courage et d'oser. L'échec est jugé plus sévèrement ici. Peut-être est-ce en partie parce que chez les Canadiens français, historiquement, l'entrepreneuriat n'a pas été favorisé, alors qu'aux États-Unis, c'est un modèle à suivre.



Quelles sont les conditions sur lesquelles repose la réussite ?

D. R. : Lorsqu'on évalue le succès d'un individu ou d'une entreprise, on se concentre généralement sur les qualités personnelles du leader : son assiduité, son intelligence, sa force de travail, etc. On lui prête des vertus et on estime que c'est grâce à celles-ci qu'il a réussi. Pourtant, quand on analyse les raisons pour lesquelles un entrepreneur connaît du succès ou essuie un échec, on s'aperçoit qu'il y a énormément de variables qui entrent en ligne de compte et qu'elles sont largement imprévisibles. À cet égard, la chance est un facteur déterminant. Dans tout succès, il y a aussi une question de conjoncture. Elon Musk, le PDG de Tesla, n'a pas suffi à lui tout seul : le moment a également été propice à sa percée.

L'échec est-il une condition *sine qua non* du succès ?

D. R. : Les environnements d'affaires sont devenus si complexes qu'il est difficile de déterminer l'élément qui va faire en sorte qu'une entreprise va fonctionner ou pas. Dans un tel contexte, il est tout à fait naturel et logique de faire des essais et des erreurs. Somme toute, c'est de l'échec qu'émerge le succès. L'échec peut donc avoir un effet positif et constituer une source d'apprentissage d'un point de vue collectif.

« EN JUGEANT TRÈS SÉVÈREMENT L'ÉCHEC, ON EMPÊCHE LES GENS DE PRENDRE DES RISQUES ET D'ESSAYER DE NOUVELLES CHOSES. »

Une vision très négative de l'échec peut-elle freiner l'innovation ?

D. R. : En jugeant très sévèrement l'échec, on empêche les gens de prendre des risques et d'essayer de nouvelles choses. On favorise la propension au conformisme, on n'incite pas à sortir du rang. Par conséquent, plus la critique sera féroce, plus on aura tendance à y penser à deux fois avant de se lancer, car on saura qu'on ne pourra invoquer aucune excuse si on échoue. ■

ILLUSTRATIONS : ISTOCK

L'ANXIÉTÉ SOCIALE ET SES EFFETS NÉFASTES SUR LA PERFORMANCE

La pandémie de COVID-19 a mis à rude épreuve notre capacité à nous adapter et a engendré beaucoup de stress. Cette anxiété collective a aussi eu des répercussions sur la performance au travail de bien des gens, notamment les professionnels de la vente. De quelle façon les gestionnaires peuvent-ils atténuer ces fâcheuses conséquences chez leurs employés ? **BRUNO LUSSIER***



Bruno Lussier *est professeur agrégé au Département de marketing de HEC Montréal.*

** Article écrit en collaboration avec* ***Emmanuelle Gril,*** *journaliste*

Personne n'a été épargné par la crise sanitaire. Du jour au lendemain, il a fallu adopter de nouvelles façons de faire, de vivre et de travailler. Les contrecoups de ce grand chamboulement collectif n'ont pas tardé à se faire sentir, notamment les problèmes de santé mentale, exacerbés par la pandémie. Après le sentiment d'urgence se sont installés la fatigue et le sentiment d'usure, alors que l'anxiété sociale a elle aussi prélevé un lourd tribut sur la productivité de la main-d'œuvre.

Les chiffres ne laissent aucune place à l'interprétation. Selon une étude[1] réalisée au printemps 2020 auprès de 2 700 travailleurs dans 10 secteurs d'activité différents, 75 % d'entre eux se sont sentis socialement isolés, 67 % ont rapporté des niveaux de stress élevés, 57 % ont dit ressentir une grande anxiété et 53 % se sont déclarés épuisés sur le plan émotionnel. Or, les professionnels de la vente n'ont pas été épargnés par ces difficultés. État des lieux et aperçu de quelques bonnes pratiques de gestion à mettre en œuvre pour améliorer la situation.

DÉFINITION DE L'ANXIÉTÉ SOCIALE

Mais tout d'abord, qu'est-ce que l'anxiété sociale ? On peut la définir comme le fait d'éprouver, dans un contexte social réel ou anticipé, un certain malaise qui va de la nervosité à l'angoisse. Le plus bel exemple de ce type d'anxiété est probablement celle que nous avons ressentie au printemps 2020, au tout début de la pandémie, quand nous allions faire des courses à l'épicerie et que la crainte de contracter le virus de la COVID-19 nous tenaillait, ou encore lorsque nous croisions des gens sur le trottoir et que chaque personne devenait, à nos yeux, un vecteur potentiel de la maladie…

Si on transpose cette sensation désagréable en milieu de travail, on peut l'illustrer par le malaise qu'est susceptible d'éprouver un vendeur lorsqu'il doit rencontrer un nouveau client par visioconférence : il devient alors socialement anxieux.

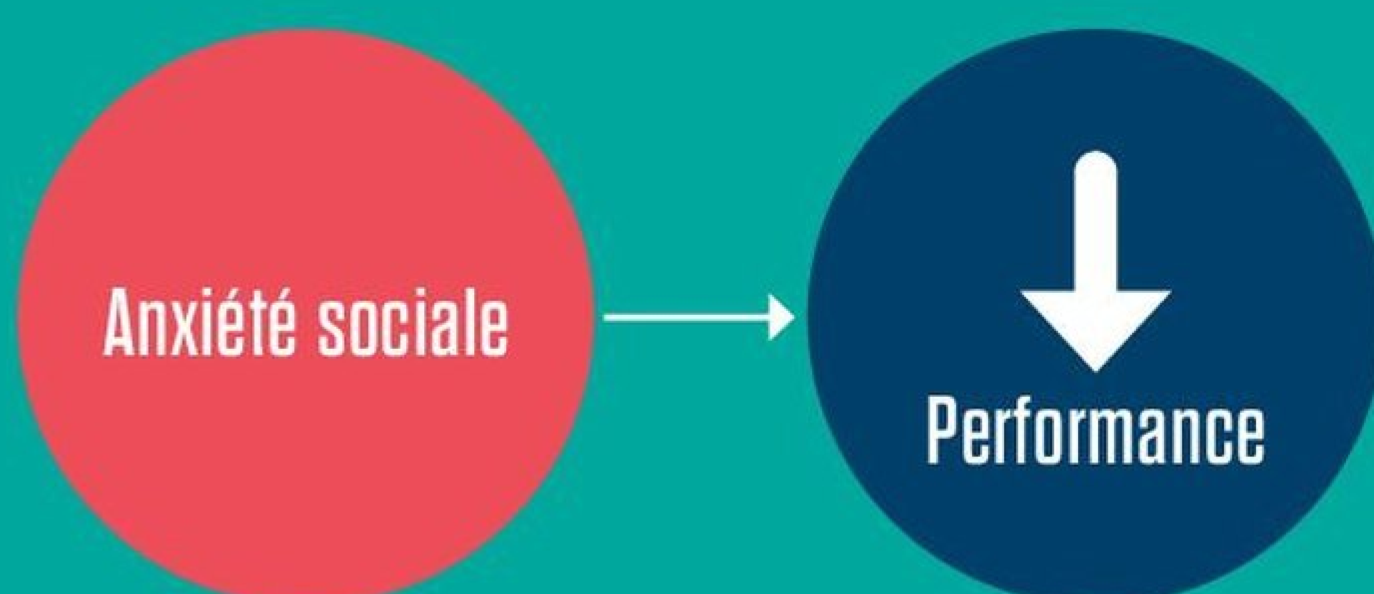
Pour arriver à mieux comprendre les contrecoups de la pandémie, nous avons réalisé[2] une recherche[3] auprès de professionnels de la vente. Dans les études menées avant la pandémie, on lisait généralement que 50 % des participants n'avaient pas atteint leurs objectifs de vente annuels[4], qu'un vendeur sur trois faisait état de hauts niveaux de stress[5] et que 62 % d'entre eux étaient en proie à un sentiment de perte de contrôle et de fatigue extrême[6]. Enfin, les employés les plus engagés étaient également ceux qui, dans une proportion de un sur cinq[7], couraient le risque le plus élevé de souffrir d'épuisement professionnel. Un sombre tableau qui fait réfléchir.

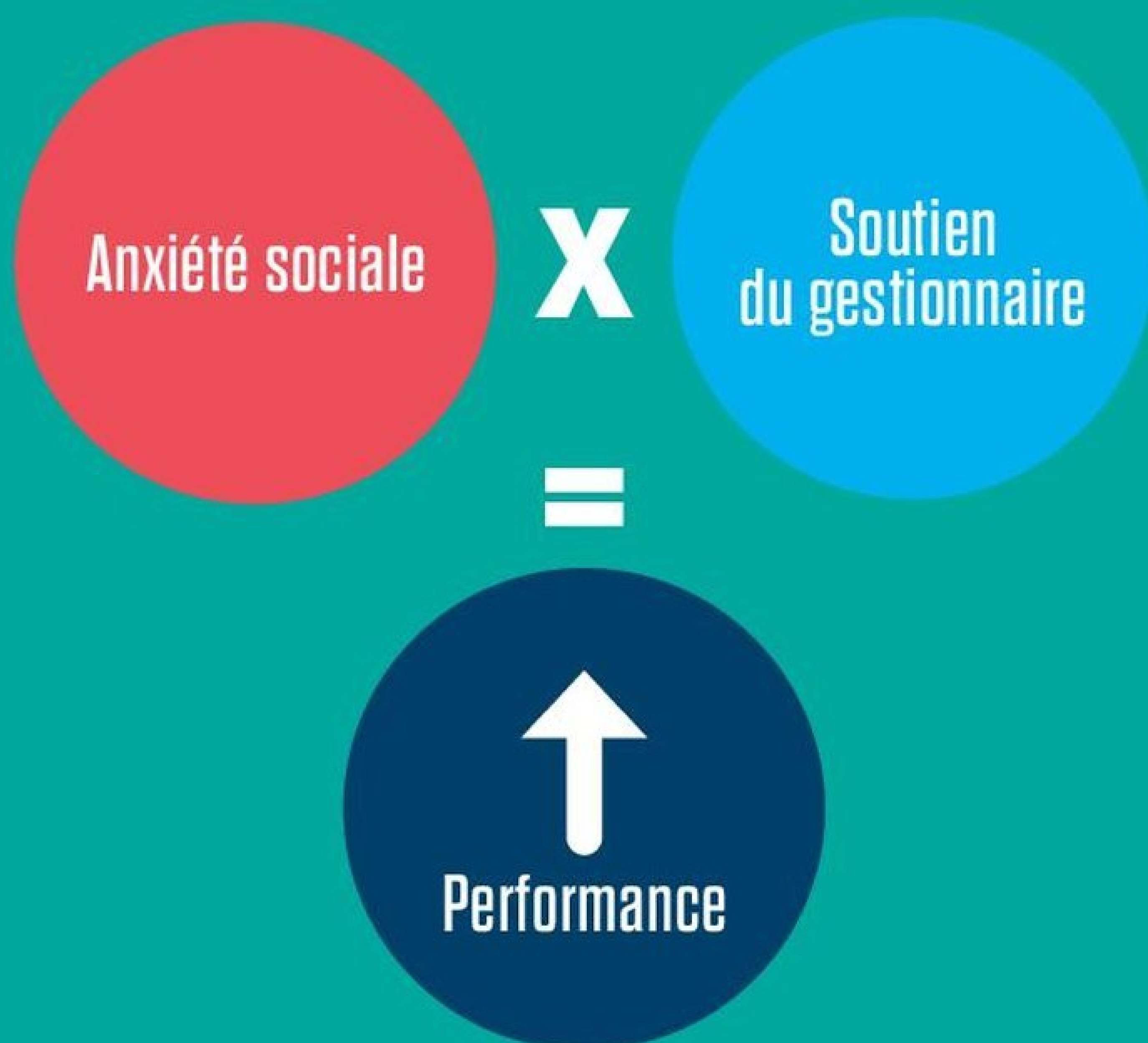
ILLUSTRATION : ISTOCK

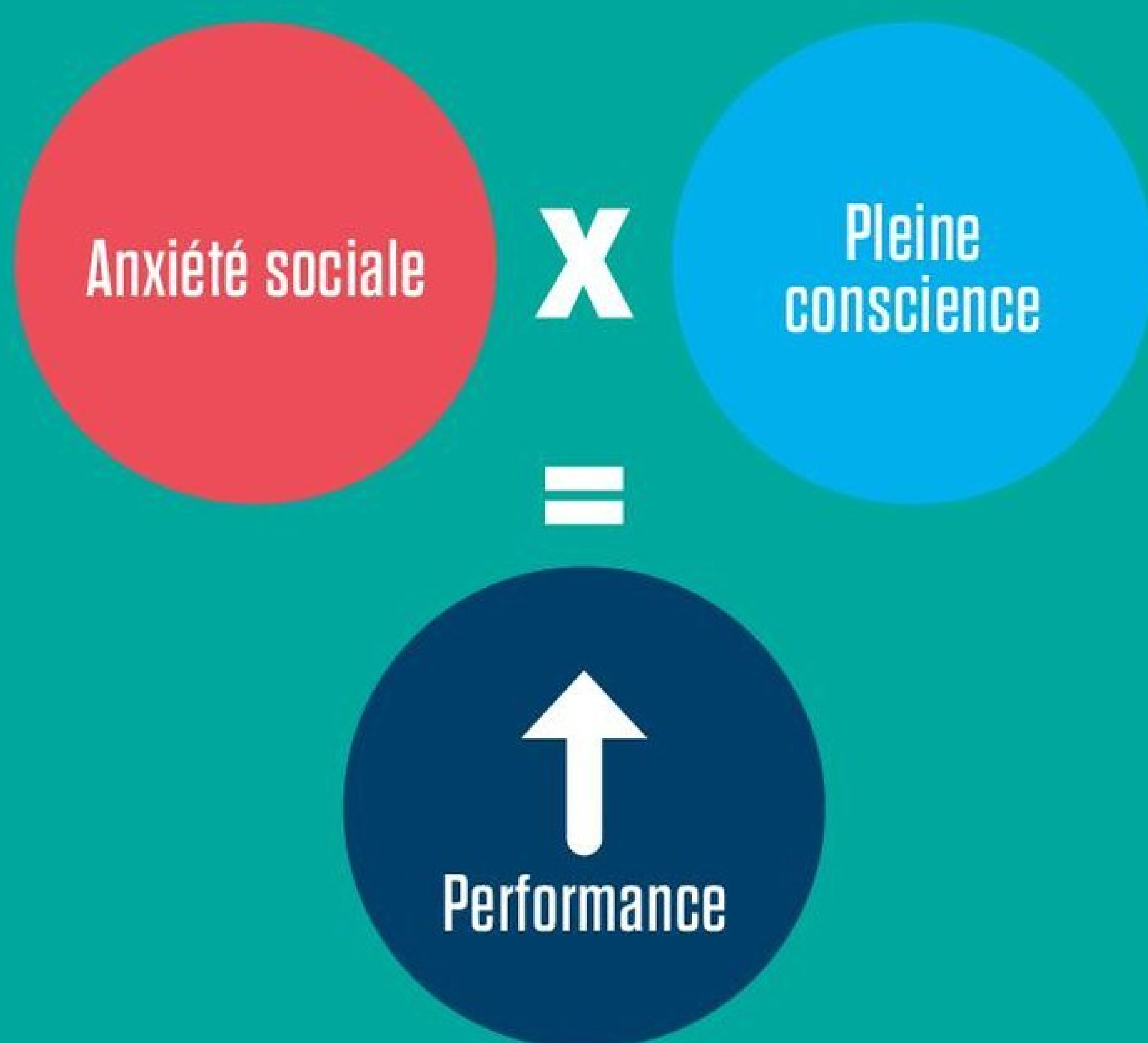


L'anxiété sociale, c'est le fait de ressentir, dans un contexte social réel ou anticipé, un certain malaise qui va de la nervosité à l'angoisse.

L'anxiété sociale : comment la réduire ?







Source : Lussier, B., et al., « Social anxiety and salesperson performance: The roles of mindful acceptance and perceived sales manager support », Journal of Business Research, *vol. 124, n° C, janvier 2021, p. 112-125.*

L'IMPORTANCE DU SOUTIEN DES GESTIONNAIRES

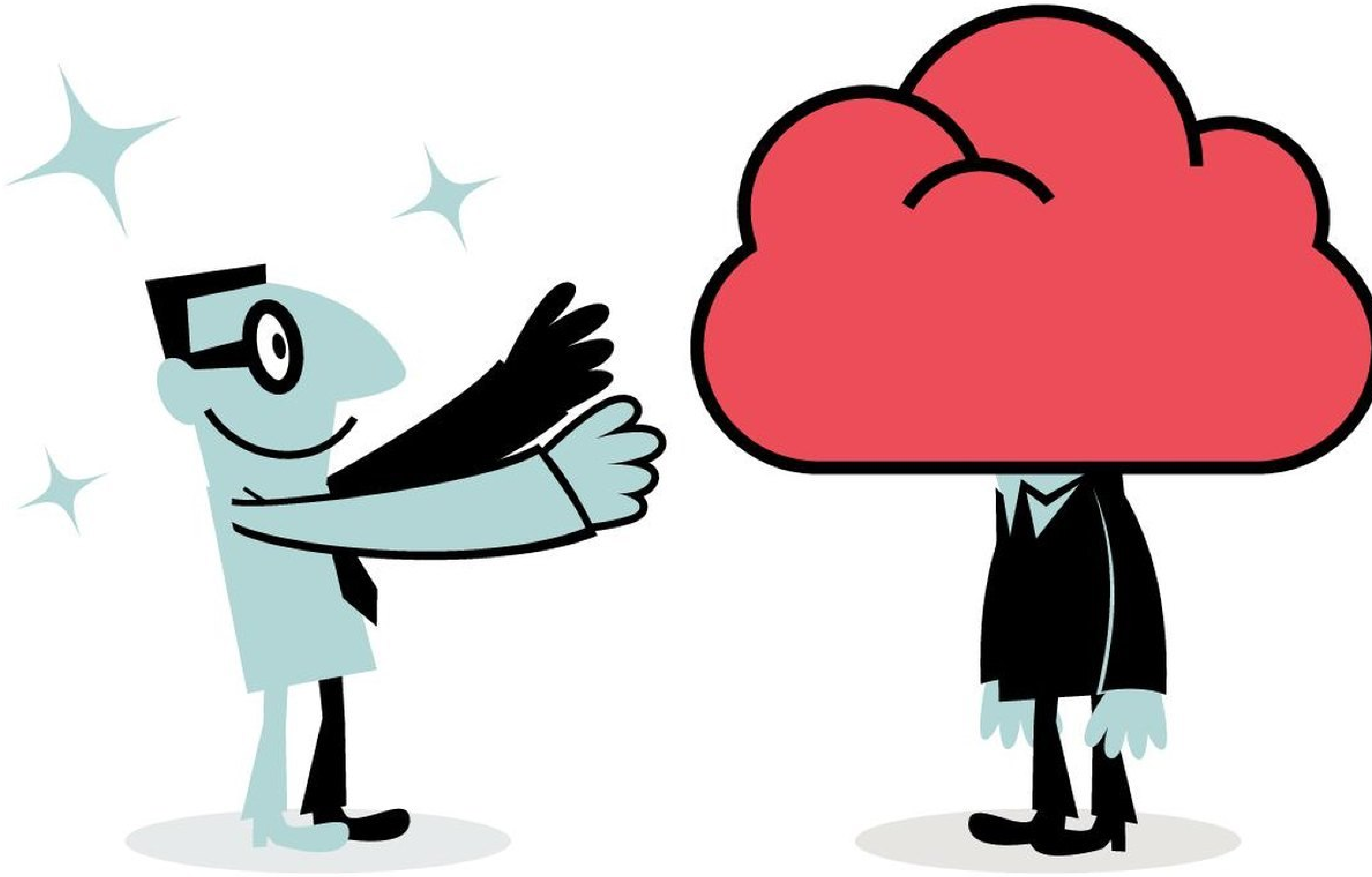
Ces résultats alarmants montrent à quel point le stress et l'anxiété sociale pèsent lourd dans la balance lorsque vient le temps de performer au travail. Heureusement, selon notre étude[8], les gestionnaires ont un rôle déterminant à jouer non seulement pour réduire l'anxiété sociale mais également pour en atténuer les effets néfastes lorsque des employés en souffrent déjà. Les gestionnaires qui valorisent les contributions et qui se soucient du bien-être de leurs employés tout en favorisant un environnement de travail sain, qui prodiguent des encouragements, qui témoignent de la reconnaissance et qui font du renforcement constructif peuvent contribuer à amoindrir ces répercussions en apportant de l'aide et en manifestant de la bienveillance aux membres de leur équipe.

Ainsi, les superviseurs ont une influence positive sur leurs employés lorsqu'ils leur expriment de la reconnaissance. Les contacts brefs mais fréquents, tout particulièrement en contexte de télétravail, sont également indispensables, de même que l'empathie et l'écoute. Une fiabilité à toute épreuve est également de mise. Agir comme un joueur d'équipe plutôt que de se comporter en solitaire, guider, *coacher* et donner l'occasion à ses employés de se responsabiliser et de prendre des initiatives sont d'autres leviers dont l'efficacité a été démontrée.

Mais ce n'est pas tout : les conclusions de notre étude démontrent clairement que les professionnels de la vente qui bénéficient du soutien de leur gestionnaire voient leurs performances s'améliorer. De plus, les vendeurs affichent de meilleurs résultats quand on leur propose d'avoir recours aux techniques dites de pleine conscience *(mindfulness)*. En effet, cette approche, dont on entend beaucoup parler depuis quelques années, convient parfaitement au contexte de travail et permet de réduire l'anxiété sociale.

S'OUVRIR À LA PLEINE CONSCIENCE

La pleine conscience ou la présence attentive, qui consiste à prêter intentionnellement attention aux expériences intérieures (sensations, émotions, pensées, états d'esprit) avec une attitude d'acceptation ou de compassion envers soi-même[9], englobe une série de petits gestes concrets qui peuvent prendre différentes formes au cours d'une journée tout en étant suffisamment variés pour que chaque personne puisse choisir ceux qui lui





Notes

1- Smith, R., « How CEOs can support employee mental health in a crisis » (article en ligne), Harvard Business Review, 1er mai 2020.

2- Cette étude a été réalisée par Bruno Lussier et par Nathaniel N. Hartmann.

3- Hartmann, N. N., et Lussier, B., « Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis », Industrial Marketing Management, vol. 88, juillet 2020, p. 101-111.

4- Ahearne, M., Boichuk, J. P., Chapman, C. J., et Steenburgh, T. J., « Earnings management practices in sales and strategic accounts survey report », journal électronique du Social Science Research Network, septembre 2013.

5- Jaramillo, F., Mulki, J. P., et Boles, J. S., « Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: Is interpersonal conflict the missing link? », Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 31, n° 3, été 2011, p. 339-356.

6- Valcour, M., « Beating burnout », Harvard Business Review, vol. 94, n° 11, novembre 2016, p. 98-101.

7- Seppälä, E., et Moeller, J., « 1 in 5 employees is highly engaged and at risk of burnout » (article en ligne), Harvard Business Review, février 2018.

8- Lussier, B., et al., « Social anxiety and salesperson performance: The roles of mindful acceptance and perceived sales manager support », Journal of Business Research, vol. 124, n° C, janvier 2021, p. 112-125.

9- Roemer, L., et Orsillo, S. M., « Mindfulness: A promising intervention strategy in need of further study », Clinical Psychology Science and Practice, vol. 10, n° 2, juin 2003, p. 172-178.

Les gestionnaires ont un rôle déterminant à jouer non seulement pour réduire l'anxiété sociale mais également pour en atténuer les effets néfastes lorsque des employés en souffrent déjà.

plaisent ou qui s'adaptent le mieux à son environnement. Les gestionnaires peuvent donc en proposer plusieurs aux membres de leur équipe. Parmi ces gestes concrets, on trouve notamment le fait de prendre soin de sa santé en mangeant sainement, en faisant de l'exercice régulièrement et en préservant la qualité de son sommeil. Se parler à soi-même de façon positive est une autre méthode éprouvée. Les phrases suivantes peuvent avoir un écho favorable : « Tu es capable de le faire », « Tout ira bien », « Prends ton temps », « Respire profondément », « Une chose à la fois », « Cette situation est hors de ton contrôle » ou encore « N'oublie pas que tu es un être humain ».

Savoir s'arrêter pour faire une pause, s'accorder quelques minutes pour regarder par la fenêtre et pour laisser errer ses pensées, commencer sa journée en prenant un grand verre d'eau ou en faisant quelques exercices de yoga ou de méditation sont des petits gestes qui contribuent également à réduire l'anxiété.

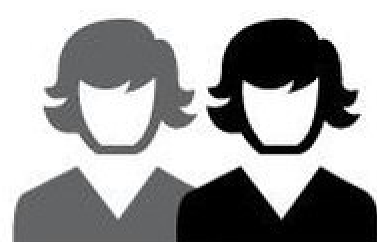
Il faut aussi s'instruire dans l'art de réduire le stress quotidien, par exemple en supprimant les notifications sur son téléphone en dehors des heures de travail et en évitant de prendre ses messages dès qu'on se lève le matin ou juste avant de se coucher. Enfin, l'adoption d'une attitude positive, par exemple en faisant preuve de gratitude et en se montrant curieux et ouvert sur le monde, tend à apaiser les tensions. Les bienfaits de la présence attentive, ne serait-ce qu'en ayant recours à seulement deux ou trois de ces trucs chaque jour, suffisent déjà à aplanir bien des difficultés.

Par ailleurs, ces diverses stratégies peuvent être utiles non seulement aux professionnels de la vente mais aussi à de nombreux travailleurs. Tous ceux qui œuvrent en première ligne, notamment avec le public et avec la clientèle, peuvent en tirer de grands avantages, tant pour leur bien-être et leur santé mentale que pour leur performance au travail.

Ces stratégies s'avèrent très profitables aux gestionnaires puisqu'ils sont eux aussi exposés à de hauts niveaux de stress. D'ailleurs, pour éviter de devenir des cordonniers mal chaussés et pour donner l'exemple, ils peuvent transmettre une nouvelle astuce chaque jour à leur équipe. En effet, un gestionnaire agile, résilient, qui s'adapte facilement et qui fait preuve d'une approche managériale de soutien et d'ouverture rendra son équipe plus motivée, plus engagée, plus productive et, surtout, beaucoup moins anxieuse! ■

ILLUSTRATION : ISTOCK

COMMENT OPTIMISER LES AVANTAGES DE L'AUDIT DE PERFORMANCE ?



Marie Sheila Maignan Joseph *est titulaire d'une maîtrise en comptabilité, contrôle et audit de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).*

Sylvie Héroux *est professeure titulaire à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).*

La performance est au cœur des préoccupations des administrations publiques. L'apparition de la nouvelle gestion publique dans les années 1970 a non seulement accordé plus de liberté aux gestionnaires[1] mais aussi conduit à une certaine quête de performance. Outil essentiel pour évaluer les activités, programmes et organismes gouvernementaux, l'audit de performance peut-il avoir plus d'effets ?

MARIE SHEILA MAIGNAN JOSEPH ET SYLVIE HÉROUX

Parmi les mécanismes utilisés pour évaluer la performance de l'administration publique, l'audit de performance occupe une place de choix. Les institutions supérieures de contrôle et les vérificateurs généraux y ont recours.

L'audit de performance vise ultimement à contribuer à l'amélioration de la gouvernance publique[2] en guidant notamment les gestionnaires vers des mesures concrètes destinées à raffiner les pratiques en matière de gestion[3]. Le perfectionnement de ces pratiques passe par l'adoption des recommandations inscrites dans les rapports d'audit de performance, ce qui donne aux gestionnaires des pistes de solution avantageuses pour améliorer la performance de l'entité sous leur responsabilité.

La performance n'est pas facile à définir. Toutefois, on note qu'elle tient compte des trois dimensions suivantes : économie, efficience et efficacité[4]. En bref, la performance consiste à réaliser des économies en utilisant aussi peu de ressources que possible pour atteindre les objectifs. L'évaluation de la performance nécessite ainsi un outil qui intègre ces trois dimensions, ce que l'audit de performance permet.

Néanmoins, lors d'une étude que nous avons menée sur l'audit de performance dans l'administration publique[5], nous avons constaté que cet outil avait un effet lent et modéré sur les administrations étudiées.

DES INFORMATIONS CRUCIALES

Au fil des ans, l'audit de performance a retenu l'attention de plusieurs parties prenantes, dont certains chercheurs universitaires, qui ne sont pas unanimes quant à son apport dans les administrations publiques. Ainsi, il apparaît nécessaire de renforcer ses effets positifs sur l'administration publique. Mais comment en faire une source d'informations utiles pour les gestionnaires ?

Diverses parties prenantes peuvent avoir accès au rapport d'audit de performance, dont les gestionnaires. Ceux-ci sont sur la ligne de front pour mettre en œuvre les recommandations de ce rapport, qui sert ainsi aux fins suivantes[6] :



L'audit de performance vise à contribuer à l'amélioration de la gouvernance publique en guidant les gestionnaires vers des mesures concrètes destinées à raffiner les pratiques en matière de gestion.

- comme instrument de négociation en servant de base valable lors de discussions entre divers intervenants;
- à titre d'instrument de changement en poussant les gestionnaires à agir pour faire avancer les choses;
- comme instrument de référence en incitant les gestionnaires à regarder leur travail d'un autre œil pour les aider à mieux gérer.

Gérer, c'est prévoir, mais c'est aussi prendre des décisions à partir d'informations fiables, pertinentes et opportunes. Dans ce contexte, l'audit de performance constitue une source d'informations très utile pour que les gestionnaires puissent améliorer la gestion d'un appareil administratif public. Or, il arrive que l'audit de performance soit mal perçu.

UN OUTIL TOUJOURS EFFICACE?

À partir de l'analyse que nous avons faite lors de notre étude, nous avons dégagé deux cas de figure.

1 L'aspect contraignant de l'audit de performance

Cet outil permet d'examiner la performance de l'administration et de questionner les effets d'une décision prise en toute bonne foi par les gestionnaires. Cela peut les rendre réticents à appliquer certaines recommandations. De plus, le déroulement d'un audit contraint parfois des employés ou des gestionnaires à être disponibles pour répondre aux questions des auditeurs. Plus encore, la venue des auditeurs peut coïncider avec une période de travail intensif dans l'unité administrative concernée. Tout cela peut donc alimenter une perception négative quant à l'audit de performance.

PHOTO : ISTOCK



Audit de performance : que faut-il surveiller ?

Élaboration préalable des critères de performance

- Définir les critères avec les gestionnaires bien avant le début de l'audit de performance
- Prendre en considération certains facteurs internes (mission, vision et valeurs de l'entité publique)
- Tenir compte de certains facteurs externes, notamment des bonnes pratiques en matière de gestion

Mesure des retombées de l'audit[7]

- Évaluer les retombées financières (économies réalisées globalement grâce à l'audit de performance)
- Tenir compte des retombées sociales (éducation, santé, logement)

Renforcement du pouvoir du vérificateur général

- Modifier la réglementation pour accorder plus de pouvoir au vérificateur général afin que ses recommandations soient prises en compte

Sensibilisation des gestionnaires

- Organiser des webinaires entre le vérificateur général et les gestionnaires sur les apports des audits de performance
- Conscientiser les gestionnaires quant à l'importance de la réputation et du rôle de l'administration publique dans la société
- Insister sur la nécessité d'une gestion performante et transparente

PHOTO : ISTOCK

2 La remise en question de l'utilité de l'audit de performance

Bien qu'ils puissent être disposés à appliquer certaines recommandations du rapport d'audit de performance, les gestionnaires peuvent être aux prises avec des contraintes qui ne relèvent pas de leurs responsabilités. Ils peuvent alors être tentés de ne pas tenir compte de certaines recommandations, qui peuvent ainsi devenir désuètes par la suite.

Au final, l'audit de performance est un outil essentiel, pour autant qu'il soit bien perçu et bien compris par les gestionnaires.

QUATRE AXES DE RENFORCEMENT

Le renforcement des effets de l'audit de performance peut passer par les quatre axes suivants : l'élaboration préalable des critères de performance, la mesure des retombées de l'audit, le renforcement du pouvoir du vérificateur général et la sensibilisation des gestionnaires (voir le tableau de la page précédente).

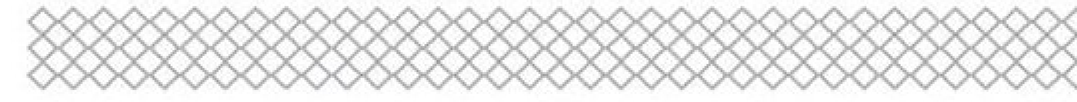
LES GESTIONNAIRES AU CŒUR DE L'ACTION

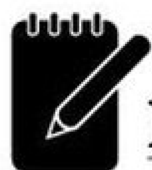
Le renforcement des effets de l'audit de performance risque de rester un vœu pieux si on ne tente pas par la même occasion de sensibiliser les gestionnaires à l'importance et à l'apport de cet outil lorsqu'il s'agit de rendre les administrations publiques encore plus efficientes.

Il faut organiser des webinaires lors desquels le vérificateur général doit faire part de sa mission et de sa vision aux gestionnaires. Il faut aussi montrer aux gestionnaires l'intérêt qu'ils ont à travailler de concert avec le vérificateur général et la façon dont la mise en application des recommandations de l'audit de performance contribue à accroître l'efficacité de l'administration publique. Ainsi, le vérificateur général pourrait jouer un rôle important en matière de sensibilisation des gestionnaires aux bienfaits de l'audit, aux risques d'atteintes à la réputation de l'administration publique et à l'obligation de reddition de comptes des gestionnaires. Par ailleurs, cet exercice constitue une occasion pour les gestionnaires d'expliquer les contraintes auxquelles leur unité administrative doit faire face. Cela permet aux deux parties non seulement d'être mieux informées pour s'entraider de manière fructueuse dans leurs fonctions mais aussi de planifier les tâches plus efficacement et de collaborer harmonieusement.

Un élément crucial à ne pas oublier : le renforcement des effets de l'audit de performance n'équivaut pas à empêcher les gestionnaires du secteur public de gérer eux-mêmes leur unité administrative ni à le faire à leur place. Il s'agit de les aider à gérer de manière plus économique, plus efficace et plus efficiente en mettant notamment en application les recommandations de l'audit de performance. ■

> Gérer, c'est prévoir, mais c'est aussi prendre des décisions à partir d'informations fiables, pertinentes et opportunes.





Notes

1- Amar, A., et Berthier, L., *« Le nouveau management public : avantages et limites »*, Gestion et management publics *(revue électronique du Réseau français d'enseignants, de chercheurs et d'experts en management public), vol. 5, décembre 2007.*

2- Dees, M., *« Le vérificateur dans le secteur public : le trait d'union de l'administration publique »*, Télescope, *vol. 18, n° 3, automne 2012, p. 8-32.*

3- Vacca, A., *« Court of auditors' performance auditing as a tool to enhance economy, efficiency, effectiveness and transparency in the public administration, an Italian perspective : strengths and weaknesses »*, International Journal of Public Law and Policy, *vol. 4, n° 2, mars 2014, p. 103-119.*

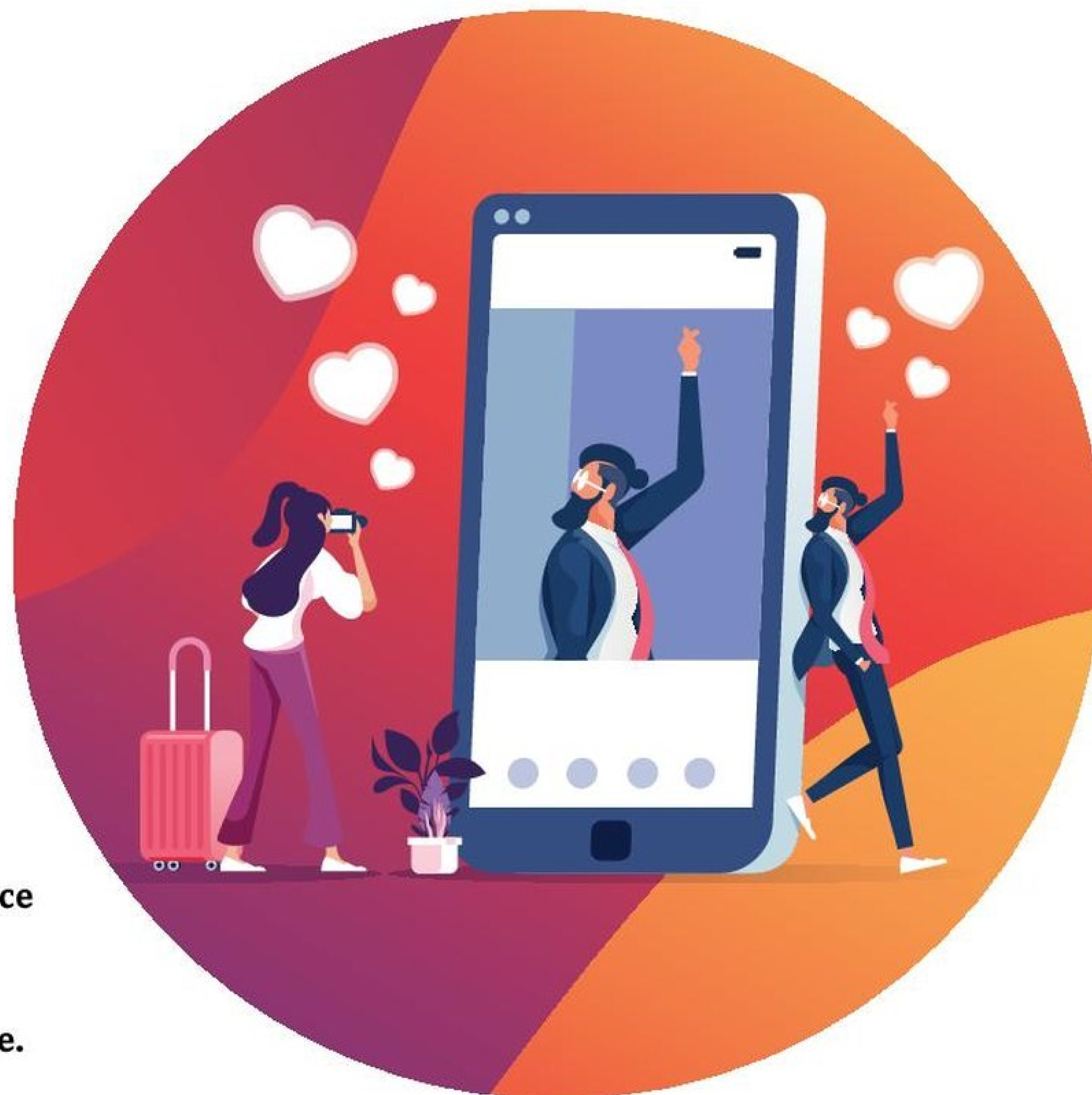
4- Demeestère, R., Le Contrôle de gestion dans le secteur public *(deuxième édition), Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 2005, 230 pages.*

5- Maignan Joseph, M. S., et Héroux., S., *« Audit de performance et administration publique » (cahier de recherche), Chaire d'information financière et organisationnelle (CIFO), ESG UQAM, 2020, 20 pages.*

6- Morin, D., *« La vie après une mission de vérification de l'optimisation des ressources : le point de vue des gestionnaires »*, Administration publique du Canada, *vol. 43, n° 4, décembre 2000, p. 432-452.*

7- Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR), *« L'impact des audits de performance : définition, mesure et production de rapports » (document en ligne), 2019, 61 pages.*





On a lu pour vous... INSTAGRAM SANS FILTRE
de Sarah Frier

Dix ans après sa création, l'application Instagram compte plus d'un milliard d'utilisateurs dans le monde entier. Comment expliquer cette croissance fulgurante ? La journaliste Sarah Frier révèle tous les secrets de cette *start-up* qui a révolutionné nos vies. Incursion dans cet univers technologique.

Myriam Jézéquel, rédactrice

Des stratégies des fondateurs Kevin Systrom et Mike Krieger au rachat d'Instagram par Facebook, suivi d'une perte progressive d'indépendance des équipes jusqu'au départ, fin 2018, des deux fondateurs, en conflit avec Mark Zuckerberg, le récit de ce livre a des accents de thriller. Experte des stratégies d'affaires des médias sociaux, Sarah Frier raconte les coulisses des négociations autant que les rivalités souterraines dans le monde impitoyable de la Silicon Valley.

COUP DE GÉNIE

Avant de lancer Instagram, Systrom et Krieger ont créé l'application Burbn. Le concept ? « Une façon amusante de voir d'abord ce que font vos amis avant de vous joindre à eux », selon la description proposée par Kevin Systrom à l'époque. Mais les futurs utilisateurs ne sont pas convaincus. Les deux collaborateurs anticipent alors que « quiconque possédera un téléphone intelligent se transformera en photographe amateur s'il en a envie ». Retour à l'essentiel, donc : la photo. « Et s'ils concevaient un réseau social doté d'une option qui permette d'envoyer simultanément des photos sur Foursquare, Facebook, Twitter et Tumblr ? En outre, s'allier aux géants des réseaux sociaux au lieu de leur faire concurrence serait plus judicieux », estiment-ils. Cette application pourrait aussi comporter des fonctionnalités similaires à celles des autres réseaux sociaux, par exemple les abonnés de Twitter et les cœurs de Facebook. Mais le vrai coup de génie, c'est l'utilisation de filtres pour rendre la réalité plus flatteuse et les utilisateurs accros aux compliments reçus pour leurs photos.

RUÉE VERS L'OR TECHNOLOGIQUE

En plus de séduire les utilisateurs grâce à ce nouveau mode d'expression et de promotion de soi, il leur fallait encore attirer collaborateurs, investisseurs et partenaires. « Le candidat idéal d'Instagram devait cultiver des passions au-delà de la technologie, qu'il s'agisse d'art, de musique ou de surf. » À la création de sa première *start-up*, Systrom avait convaincu son ancien mentor Jack Dorsey – fondateur de Twitter – d'y injecter des fonds. Très vite, Instagram formalise des choix éditoriaux : définition du contenu idéal, proposition d'une liste d'utilisateurs à suivre, etc. Autre coup de génie : l'application est ajoutée à l'App Store d'Apple. Résultat ? Elle est téléchargée 25 000 fois dès les premiers jours. « Au bout de neuf mois à peine, l'application comptabilisait 150 millions de photos, les utilisateurs publiant 15 photos par seconde. » Ce succès fulgurant n'allait pas échapper à Facebook.

DURES NÉGOCIATIONS

En 2012, Elad Gil, directeur stratégie, et Ali Rowghani, directeur financier chez Twitter, se sont dits prêts à offrir entre 7 et 10 % des parts de leur entreprise, soit l'équivalent de 500 à 700 millions de dollars, pour faire l'acquisition d'Instagram. Refus clair et net de Systrom. Peu après, Mark Zuckerberg y est allé de sa propre proposition : un rachat à un milliard de dollars. Restait une inconnue. Habituellement, avec Facebook, « tout ce qui était racheté était démembré, Facebook conservait les fondateurs et la technologie mais tuait le produit. Leur appli allait-elle aussi être sacrifié ? ». La tournure des événements est racontée dans ce livre palpitant et truffé de rebondissements... ■



Frier, S., Instagram sans filtre – Les secrets de la *start-up* qui a révolutionné nos modes de vie, *Paris, Dunod, 2020, 400 pages.*

ILLUSTRATION : ISTOCK



ESPACES

AUTOCHTONES

EXPLIQUER LES RÉALITÉS.
COMPRENDRE LES ENJEUX.
BÂTIR DES PONTS.

TOUS LES JOURS SUR

RADIO-CANADA.CA/ESPACES-AUTOCHTONES

LES *vrais* DÉFIS DE LA DIVERSITÉ

Dirigeants et entrepreneurs comprennent plus que jamais l'importance d'ouvrir les portes de leurs organisations aux multiples diversités qui composent nos sociétés. Il s'agit non seulement d'une responsabilité sociale mais également d'une voie privilégiée vers la prospérité. De nombreuses études l'ont d'ailleurs démontré : une plus grande diversité peut contribuer à prendre de meilleures décisions, à accéder à de nouveaux marchés et à stimuler l'innovation. Or, les effets favorables de la diversité ne se matérialiseront pas sans un effort collectif conséquent au sein des entreprises. Et faire une plus grande place à la diversité ne suffira pas : seule une véritable culture inclusive favorisant la rencontre de perspectives variées mènera au succès. Voilà un exercice qui comporte son lot de défis.

1 ENTRE COURSE À OBSTACLES ET AVANTAGE CONCURRENTIEL P. 48

2 LA DIVERSITÉ DANS LES ÉQUIPES, UNE MÉDAILLE QUI A SON REVERS P. 54

3 UNE CLÉ DE LA RÉUSSITE DES *START-UP* P. 59

4 LA DIVERSITÉ COMMENCE AU SOMMET P. 64

ILLUSTRATION : ISTOCK

1

ENTRE COURSE À OBSTACLES ET AVANTAGE CONCURRENTIEL



Caroline Boily
est journaliste.

Sous l'impulsion des mouvements sociaux, la définition de la diversité est devenue plurielle et de plus en plus large. Reflets de la société, les entreprises s'intéressent à cette question pour des raisons éthiques et économiques. En effet, réussir une démarche de diversité peut être certes complexe mais aussi profitable. ✏ **CAROLINE BOILY**

Premier constat : les *diversités* sont nombreuses (ethnoculturelle, socioéconomique, religieuse, générationnelle, de genres, d'orientations sexuelles, de styles d'apprentissage, etc.) et elles se cumulent.

« C'est une toile qui se tisse. Si on s'intéresse à la diversité ethnoculturelle, par exemple, il y a des croisements avec les enjeux intergénérationnels, de genres, de handicaps, etc. », fait remarquer Sébastien Arcand, professeur titulaire au Département de management de HEC Montréal. « Ce n'est pas toujours facile pour les organisations de s'ajuster aux changements sociaux, mais elles doivent le faire. Les entreprises n'œuvrent pas en vase clos : elles sont ancrées dans leur contexte », explique-t-il.

Cet effet de cumul, le professeur Paul Ingram, de l'université Columbia, à New York, l'illustre en donnant l'exemple des Noirs américains qui proviennent de classes sociales inférieures. Ses recherches montrent que les universitaires afro-américains ou blancs issus des classes sociales moyennes ou supérieures ont des chances à peu près égales d'accéder à des postes de gestionnaire. « Par contre, lorsque leurs parents proviennent des classes sociales inférieures, les Afro-Américains sont beaucoup plus désavantagés que les Blancs dont les parents font aussi partie des classes sociales inférieures. Ça se confirme en matière de statut social, de revenu, de type d'emploi. L'effet de la diversité sur la diversité est donc très clair pour les Afro-Américains. »

De la diversité à l'inclusion

Si la diversité au sein d'une entreprise pourrait se calculer d'après le nombre de personnes issues de différents groupes, l'inclusion est plutôt une façon d'être. Elle demande un environnement de travail où tous se sentent valorisés… et le sont réellement. « C'est beau, accueillir des personnes aux profils diversifiés, souligne Selma Idjeraoui, consultante en transformation des entreprises chez EY. Mais encore faut-il les inclure. »

Scott Page, professeur de management des organisations à l'Université du Michigan, utilise la métaphore du tiroir à épices. Quelques épices de base permettent de faire de nombreuses recettes… de base, alors que l'accès à 50 épices peut donner ou bien davantage de créativité, ou bien des mélanges indigestes. « On ne peut pas piger aveuglément dans le tiroir, sinon on risque de se retrouver avec



ILLUSTRATION ET PHOTOS : ISTOCK

« L'inclusion permet de se fixer une mission et des objectifs communs. Elle apporte de la sécurité psychologique pour que les gens se sentent mis au défi et appréciés. Ensuite, on obtient de bons résultats, pas avant. »

– Scott Page, *professeur de management des organisations à l'Université du Michigan*



Les moteurs de la diversité

SELON **SÉBASTIEN ARCAND,** PROFESSEUR TITULAIRE AU DÉPARTEMENT DE MANAGEMENT DE HEC MONTRÉAL, TROIS LOGIQUES GUIDENT L'ENGAGEMENT DES ORGANISATIONS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ.

1

LA LOGIQUE ÉCONOMIQUE

Les organisations sont poussées non seulement par la pénurie de main-d'œuvre mais aussi par l'intérêt économique que représente la diversité au sein des équipes de direction. On y voit notamment un argument de vente lié à l'image des entreprises auprès du public.

2

LA LOGIQUE ORGANISATIONNELLE

Attirer, bien intégrer et retenir du personnel compétent et dévoué est incontournable pour favoriser la collaboration et la cohésion des équipes de travail. Si les équipes diversifiées peuvent être plus créatives ou plus innovantes, leur gestion pose des défis à ne pas négliger.

3

LA LOGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Toute entreprise est liée à son milieu, ce qui impose le devoir de favoriser la création d'emplois et l'intégration des gens. « Cette dimension plus éthique est aussi importante que les deux précédentes, estime le professeur Arcand. On ne peut pas faire l'économie d'une de ces trois logiques. »

du poivre de Cayenne sur un sundae à l'abricot. L'inclusion permet de se fixer une mission et des objectifs communs. Elle apporte de la sécurité psychologique pour que les gens se sentent mis au défi et appréciés. Ensuite, on obtient de bons résultats, pas avant. »

Impossible de passer à côté de ce sentiment de sécurité psychologique et culturelle, peu importe le contexte. Professeure à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Émilie Deschênes est spécialisée en gestion de l'éducation et de la formation en contexte autochtone ainsi qu'en insertion en emploi des travailleurs autochtones. Selon elle, il faut être en mesure de voir le nouveau travailleur pour ce qu'il est comme personne, bien au-delà de ses racines, même si elles sont importantes, et de chercher d'abord à se situer dans sa perspective. « Cette perspective implique de comprendre que l'organisation est une institution de la société dominante, qui a contribué à la colonisation des groupes autochtones », précise-t-elle. La réciprocité, la construction de la confiance et la compréhension des contextes social, politique et historique dans lesquels les personnes autochtones se retrouvent aujourd'hui sont essentielles au succès des stratégies d'insertion en emploi de ces personnes. « C'est d'ailleurs la base, dit-elle, pour créer un espace sécuritaire où les travailleurs autochtones se sentent bien et où ils peuvent parler sans se sentir jugés. »

Pourtant, l'inclusion demeure un des plus gros défis des organisations qui font des efforts pour diversifier leur main-d'œuvre et leur haute direction. Lors de la réalisation d'une étude publiée en mars 2020[1], la firme Accenture a sondé le personnel d'entreprises de 28 pays (y compris le Canada). Parmi tous les employés interrogés, 40 % ont dit estimer que leur entreprise créait un environnement de travail inclusif et stimulant. Les dirigeants se sont donné une bien meilleure note, puisque 70 % d'entre eux ont dit être convaincus d'instaurer une culture d'inclusion

« Il n'y a pas de recette magique. Et une fois que la prise de conscience est faite et qu'une stratégie a été adoptée, il faut faire un effort de communication. Beaucoup d'organisations oublient cette étape parce que la diversité, c'est vertueux. »

– Sébastien Arcand, *professeur titulaire au Département de management de HEC Montréal*

dans leur organisation. Résultats encore plus contrastés : près de un employé sur cinq a affirmé ne pas se sentir inclus au sein de son organisation, tandis que les gestionnaires ont déclaré estimer que ce sentiment d'exclusion touchait seulement 2 % de leur main-d'œuvre !

« Ça prend un véritable travail d'introspection pour créer des équipes diversifiées et inclusives, dit Selma Idjeraoui. La première étape d'une stratégie de diversité et d'inclusion consiste à prendre acte de nos biais inconscients. »

Pourquoi cet écart de perception entre les dirigeants et le personnel ? La place qu'occupent la diversité et la culture inclusive dans les priorités organisationnelles est un bon indicateur. Selon l'étude d'Accenture, on les trouve systématiquement au bas de leur liste… en compagnie des questions environnementales (voir le schéma à la page suivante).

Les études soulignent d'ailleurs que pour réussir à cet égard, les entreprises doivent inscrire les principes directeurs en matière de diversité et d'inclusion dans leur plan annuel. Les solutions sont bien connues (efforts de recrutement, mentorat, formation, etc.), mais elles ne s'implantent pas sans effort. La direction doit être en mesure de se donner des objectifs clairs, puis elle doit passer le témoin aux gestionnaires et à tout le personnel.

« Soyons francs : il n'y a pas de recette magique, fait valoir Sébastien Arcand. Et une fois que la prise de conscience est faite et qu'une stratégie a été adoptée, il faut faire un effort de communication. Beaucoup d'organisations oublient cette étape parce que la diversité, c'est vertueux. Mais il ne faut pas oublier que c'est un effort collectif et que les changements ne se feront pas si des groupes se sentent mis à l'écart. » Les organisations qui décident de prendre la question de la diversité au sérieux doivent donc s'y préparer sans oublier d'élaborer une stratégie de gestion du changement.

Le principe d'équité

Cet aspect de l'adhésion de la majorité est fondamental. Pour s'attaquer aux questions de diversité et d'inclusion, les organisations doivent passer d'une culture d'égalité (où tout le monde obtient la même chose) à une culture d'équité (où les personnes obtiennent différents acquis pour parvenir à avoir les mêmes chances de succès).

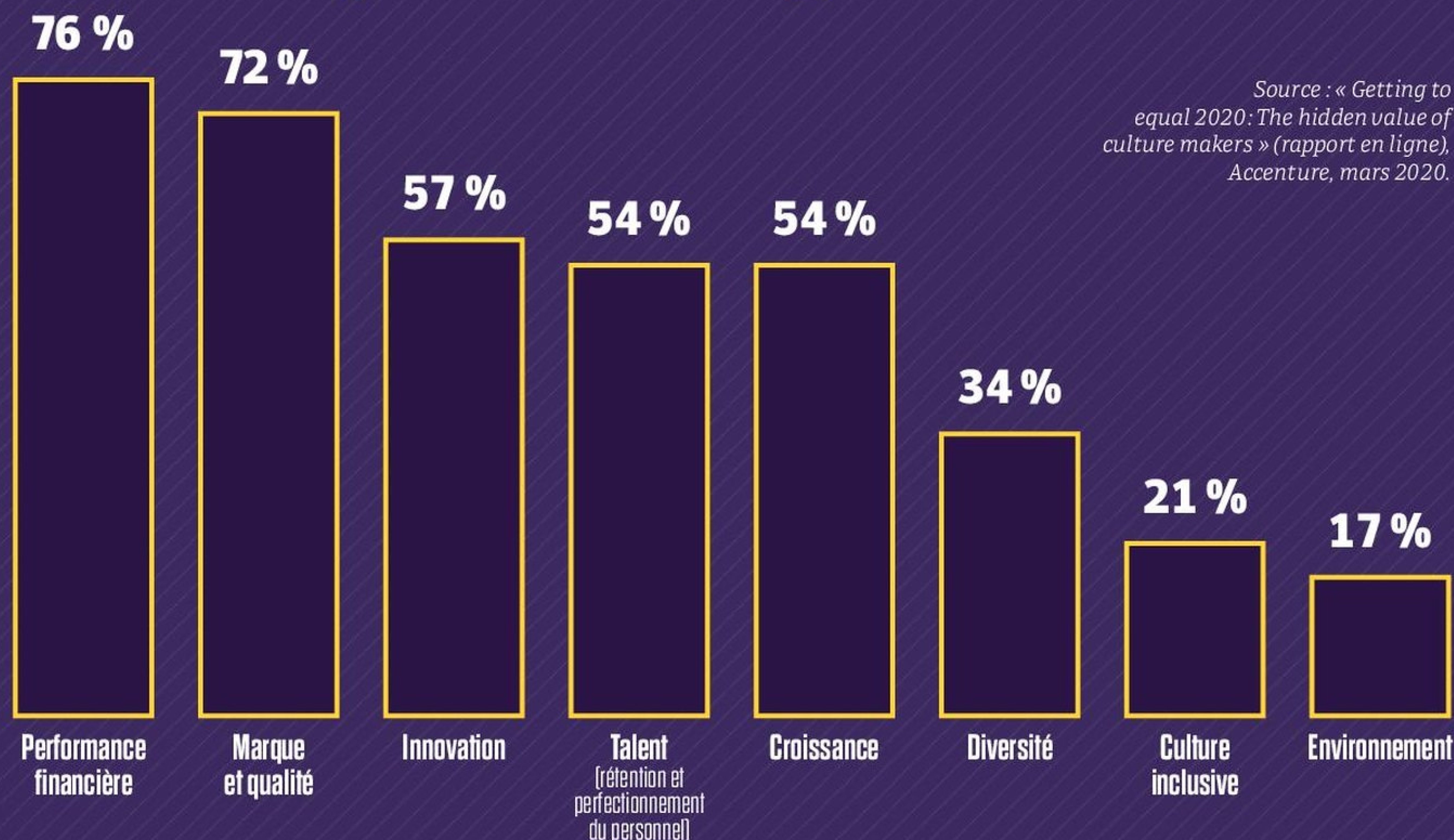
Pour s'attaquer aux questions de diversité et d'inclusion, les organisations doivent passer d'une culture d'égalité à une culture d'équité.

« C'est fondamental, ce principe d'équité, affirme Mariloue Daudier, conseillère en équité, diversité et inclusion à l'Institut de valorisation des données (IVADO), à Montréal. Il faut bien comprendre que tout le monde ne part pas du même point. Pour que les politiques d'inclusion fonctionnent véritablement, on doit être capable de s'adapter aux individus. »

L'équité, disent les spécialistes, exige d'écouter et de comprendre les différents besoins des membres du personnel. À titre d'exemple, on peut s'assurer de ne pas tenir de rencontres après 16 h 30 afin de permettre aux parents de jeunes enfants de participer plus activement aux décisions de l'entreprise.



ILLUSTRATION ET PHOTO : ISTOCK



Prendre au sérieux les questions de diversité demande donc de reconnaître chaque personne pour ses compétences. « C'est fini, le modèle "À Rome, on fait comme les Romains", affirme le professeur Arcand. Sinon, on va continuer de s'en tenir à ce qu'on voit et aux catégories qu'on s'est faites dans nos têtes. » Est-ce pour cette raison que certaines directions baissent les bras, comme le soulignent plusieurs études ? Pourtant, la profitabilité d'équipes diversifiées se vérifie, particulièrement dans une économie qui carbure de plus en plus aux innovations.

La plus-value de la diversité

D'un point de vue mathématique, plus un problème est complexe, meilleures sont les solutions lorsque des équipes diversifiées s'y attaquent. Pourquoi ? Parce que la hausse du degré de difficulté fait en sorte qu'un groupe de personnes a de meilleures chances de succès qu'un individu seul... même s'il est génial ! Dans le même ordre d'idées, le potentiel de résolution d'un problème par un groupe homogène est beaucoup moins bon que dans le cas d'un groupe diversifié, qui voit le problème sous plusieurs angles. Dans un monde complexe, la diversité finit donc par compter davantage que les compétences individuelles. « Nous avons tous un score de créativité, c'est-à-dire un certain nombre d'idées que nous pouvons avoir, explique le professeur Scott Page, aussi auteur du livre *The Diversity Bonus*. La créativité d'un groupe homogène ne se calcule pas à la somme des idées si tout le monde pense les mêmes choses. »

Dans un monde complexe, la diversité finit par compter davantage que les compétences individuelles.

Scott Page illustre son propos par ce qu'il appelle l'expérience du remplacement de Tom Hanks. Le jeu est simple : on imagine que cet acteur fétiche a un empêchement et n'est plus en mesure de jouer dans un film. Ensuite, on demande à un groupe de lui trouver un remplaçant. « Ce qui est fascinant, c'est que les hommes ne pensent qu'à d'autres hommes. Mais s'il y a une femme dans la pièce, elle soumet presque toujours le nom de Meryl Streep. Ajoutez des Afro-Américains et Denzel Washington fait son apparition sur la liste des remplaçants potentiels. »

Parmi les avantages évidents que procure une variété de perspectives, on note donc la réduction des angles morts et la création de chocs d'idées favorables à l'innovation. Comme la métaphore d'une maison aux nombreuses

fenêtres qui offrent divers points de vue, les uns voient des enjeux et des occasions que les autres n'auraient pas remarqués. Le professeur Paul Ingram souligne aussi l'effet des différences de profils sur le type de leadership : « Nos études nous ont par exemple appris que les gestionnaires issus des classes sociales inférieures ont une vision plus large des enjeux, sont moins égoïstes et obtiennent des scores plus faibles sur l'échelle du narcissisme. »

Sans compter que les études montrent les unes après les autres que les équipes de direction diversifiées obtiennent de meilleurs résultats. Dans une analyse comparative publiée en 2018[2], le Boston Consulting Group a constaté que les entreprises dont les équipes de direction présentaient une diversité supérieure à la moyenne avaient obtenu des revenus d'innovation plus élevés. Constat similaire lors d'une évaluation réalisée en 2012 par le Crédit Suisse[3] auprès de 2 400 entreprises dans le monde. Les organisations comptant au moins une femme au sein de leur conseil d'administration ont affiché un rendement et une croissance des revenus supérieurs à ceux des entreprises qui ne comptaient que des hommes au sein de leur conseil. Toujours pas convaincus? Dans les trois rapports sur la diversité publiés par le cabinet-conseil McKinsey & Company depuis 2015[4], cette firme a calculé que la rentabilité des entreprises plus diversifiées est susceptible de surpasser systématiquement celle des entreprises moins diversifiées.

Par où commencer ?

Au cours des dernières années, de nombreuses organisations ont embauché des professionnels en équité, en diversité et en inclusion, ce qui constitue une bonne approche si ces spécialistes ne se font pas confier des mandats trop restreints. Mariloue Daudier occupe un tel poste à l'IVADO. « Il faut avoir un plan transversal et travailler avec la direction, ce que j'ai la chance de faire ici. On a du succès parce qu'on agit sur plusieurs volets : l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, le changement des pratiques organisationnelles et la production de nouveaux savoirs. »

Parmi les avantages évidents que procure une variété de perspectives, on note la réduction des angles morts et la création de chocs d'idées favorables à l'innovation.

En plus de l'engagement de la direction, une organisation doit avoir un bon portrait diagnostique de sa situation pour se doter d'objectifs concrets. Connaître le statut socioéconomique d'étudiants et de jeunes chercheurs, indique Mariloue Daudier à titre d'illustration, permet de faire subventionner leur participation à des conférences scientifiques coûteuses mais avantageuses pour leur carrière. Autre exemple : supposons que 10 % des travailleurs d'une entreprise sont issus de la diversité ethnoculturelle mais occupent des emplois au bas de l'échelle. Cette entreprise pourra soutenir, notamment grâce à des programmes de mentorat, la progression des groupes sous-représentés vers des postes de niveau supérieur.

Selma Idjeraoui souligne aussi l'importance de la mesure des tendances : « Si on remarque que les femmes quittent massivement une organisation lorsqu'elles atteignent un certain degré de responsabilités, ce n'est sans doute pas parce qu'elles manquent toutes d'ambition ! Or, en recensant les promotions données au cours des années précédentes, l'entreprise pourrait s'apercevoir du même coup que les femmes en ont moins profité que les hommes. Y a-t-il un plafond de verre ? On a là des indicateurs qui mènent à des mesures concrètes. »

Une vision à long terme

Surtout, les efforts en matière de diversité sont un projet à long terme dont les enjeux ne seront pas clarifiés avec un simple projet-pilote. Il faut aussi se donner le temps et la latitude de s'ajuster, rappelle Mariloue Daudier, parce que les mesures ne fonctionnent pas toujours du premier coup.

« Certains diront : "On a assez parlé de diversité !" Je m'intéresse à ces questions depuis plus de 25 ans et il reste du chemin à faire même si les choses ont évolué, souligne Sébastien Arcand. Je remarque aussi que nos formations intéressent de plus en plus de gestionnaires issus de la majorité, c'est-à-dire des hommes blancs. C'est plus large que des minorités qui s'intéressent aux questions des minorités ou que des femmes qui s'intéressent aux questions des femmes. Ça, c'est fondamental. »

Selma Idjeraoui est d'accord. Elle souligne que d'ici 2036, de 25 à 30 % de la population canadienne[5] sera issue de la diversité ethnoculturelle. « Sur le plan purement économique, une entreprise doit offrir aux consommateurs ce dont ils ont besoin. Adaptons nos services et nos produits, sinon un de nos concurrents le fera ! »

Mariloue Daudier concède que les pratiques en matière de diversité et d'inclusion peuvent déranger. « Oui, ça demande des changements, mais l'heure est au changement, et les organisations sont surveillées de près par le public. » ■

Notes

1- « *Getting to equal 2020 : The hidden value of culture makers* » (rapport en ligne), Accenture, mars 2020.

2- Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M., et Abouzahr, K., « *How diverse leadership teams boost innovation* » (article en ligne), Boston Consulting Group, 23 janvier 2018.

3- « *Gender diversity and corporate performance* », Crédit Suisse, juillet 2012.

4- « *Diversity wins – How inclusion matters* » (mai 2020) est le troisième rapport d'une série publiée par McKinsey & Company sur les arguments en faveur de la diversité dans le domaine des affaires après « *Why diversity matters* » (2015) et « *Delivering through diversity* » (2018).

5- « *Immigration et diversité : projections de la population du Canada et de ses régions, 2011 à 2036* » (données en ligne), Statistique Canada, 25 janvier 2017.

2

LA DIVERSITÉ DANS LES ÉQUIPES, UNE MÉDAILLE QUI A SON REVERS

Le travail collaboratif n'a jamais été valorisé à ce point, notamment en raison des effets de la mondialisation et des changements démographiques sur le monde du travail. Or, la diversité est devenue un phénomène qui préoccupe de plus en plus les gestionnaires. Selon la croyance populaire, une organisation diversifiée créerait plus de valeur. Vrai ou faux ?

SIMON BOURDEAU, RENAUD LEGOUX ET CAMILLE GRANGE

La diversité devrait être considérée comme une médaille qui a son revers. D'un côté, la variété des expériences, des opinions et des valeurs des membres d'une équipe peut favoriser l'innovation, stimuler la créativité, enrichir les idées, améliorer les décisions et accroître l'efficacité. Ces bienfaits découlent de la perspective selon laquelle une équipe est une structure de création, de traitement et de partage d'information. La diversité accroît ainsi les ressources informationnelles et multiplie les points de vue, ce qui suscite des échanges constructifs et de nouvelles idées.

D'un autre côté, certaines différences peuvent devenir frappantes et susciter l'émergence de préjugés tout en affectant les relations interpersonnelles et les dynamiques de groupe. Des différences marquées entre les membres d'une équipe en ce qui a trait aux catégories sociales perceptibles ou liées au travail peuvent créer des lignes de fracture et exacerber les préjugés. L'apparition de sous-groupes peut alors nuire à la transmission de l'information et au travail collaboratif, provoquer des conflits, diminuer la confiance, la motivation, la cohésion et l'engagement du personnel ainsi qu'accroître le taux de roulement. La gestion de la diversité au sein d'équipes de travail représente donc un défi crucial pour les gestionnaires qui, soucieux à la fois de cultiver cette même diversité en raison de tous les bienfaits qu'elle procure et d'éviter les écueils, doivent littéralement jouer aux funambules.

Qu'est-ce que la diversité ?

Le concept de diversité fait référence à la répartition des différences entre les membres d'un groupe par rapport à un attribut commun tel que l'ethnicité, le genre ou l'ancienneté. Une équipe diversifiée se définit comme un groupe d'individus qui possèdent différentes perspectives et compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Le type et le degré de diversité d'une équipe découlent de l'amalgame des gens qui la constituent. Ainsi, une équipe n'est pas diversifiée en soi : elle est diversifiée en fonction des attributs spécifiques de ses membres. Il est donc essentiel, lorsque la notion de diversité est en jeu, que tout gestionnaire précise clairement de quel type de diversité il est question.

La gestion de la diversité au sein d'équipes de travail représente un défi crucial pour les gestionnaires.





Simon Bourdeau
est professeur à l'ESG UQAM, fellow du CIRANO et membre du Groupe de recherche en systèmes d'information (GreSI) de HEC Montréal.

Renaud Legoux
est professeur titulaire au Département de marketing de HEC Montréal.

Camille Grange
est professeure agrégée au Département de technologies de l'information de HEC Montréal.

ILLUSTRATION ET PHOTO : ISTOCK

Les types de diversité

La plupart des chercheurs considèrent la diversité comme un ingrédient clé pour la création de connaissances, pour l'innovation et pour l'efficacité des équipes.

On peut caractériser la diversité selon deux dimensions (voir le tableau ci-dessous) : l'orientation dominante d'un attribut et sa perceptibilité.

1 L'orientation dominante d'un attribut peut soit tendre vers une *tâche*, c'est-à-dire ce qui est pertinent pour sa réalisation, par exemple l'ancienneté et les compétences, soit être orientée vers les *relations*, c'est-à-dire ce qui sert à établir des relations interpersonnelles sans influer directement sur l'exécution de la tâche, par exemple l'âge et la personnalité.

2 Quant à **la perceptibilité d'un attribut,** elle a trait au fait que tout attribut peut être soit *facile à constater*, c'est-à-dire perceptible et reconnaissable avec aisance, par exemple le sexe ou l'ethnicité, soit *sous-jacent*, c'est-à-dire qu'on ne peut le percevoir qu'en interagissant avec la personne, par exemple sa personnalité, ses compétences et ses connaissances. Ainsi, en matière d'orientation dominante et de perceptibilité, les effets et les manifestations de cette diversité varieront selon la nature des attributs.

Bien que la recherche sur le phénomène de la diversité ait produit, au fil des décennies, des résultats parfois incertains, parfois incohérents[2], la plupart des chercheurs considèrent la diversité comme un ingrédient clé pour la création de connaissances, pour l'innovation et pour l'efficacité des équipes. Cette variabilité des résultats s'explique en partie par le fait que la diversité est un concept :

- à facettes multiples ;
- multiforme, c'est-à-dire qu'il peut mener à une divergence, à une variété ou à une disparité des points de vue ;
- aux fondements théoriques variés ;
- dont la manifestation et les effets peuvent changer d'un contexte à un autre.

Quels sont les différents types de diversité ?[1]



Perceptibilité des attributs	Orientation dominante des attributs : TÂCHES	Orientation dominante des attributs : RELATIONS
Facilement constatables	■ Appartenance à un service ou à une unité de l'organisation ■ Ancienneté ■ Certifications, accréditations et titres officiels ■ Niveau d'éducation ■ Adhésion à des associations professionnelles	■ Sexe ■ Âge ■ Ethnicité ■ Nationalité ■ Confession religieuse
Sous-jacents	■ Compétences liées aux tâches ■ Connaissances organisationnelles ■ Expérience ■ Capacités cognitives ■ Aptitudes communicationnelles ■ Schèmes de pensée	■ Personnalité ■ Attitude ■ Valeurs ■ Identité ethnoculturelle ■ Identité sexuelle ■ Autres identités sociales

Les pratiques favorables à la diversité

Malgré son caractère variable et complexe, la diversité peut certainement avoir des effets positifs dans une organisation. Certaines conditions et pratiques semblent en favoriser l'émergence.

1 CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL RESPECTUEUX, BIENVEILLANT ET SÉCURITAIRE

Le travail d'équipe repose sur l'effort de collaboration de ses membres afin d'accomplir des tâches interdépendantes et d'atteindre un objectif commun. Il a été démontré que les membres d'une équipe qui évolue dans un environnement de travail respectueux, bienveillant et sécuritaire maximisent leur potentiel, manifestent plus facilement leur créativité et leurs talents, développent des compétences en équipe et sont plus efficaces. Or, c'est également dans un tel environnement qu'apparaissent les effets positifs de la diversité. Mais comment créer un tel environnement de travail?

- Tout d'abord, il faut instaurer un climat de bienveillance. Les gestionnaires doivent se questionner sur la possibilité et sur la latitude dont jouissent leurs employés pour poser des questions délicates, pour exprimer leurs préoccupations et leurs réserves ainsi que pour émettre des idées sans crainte de faire l'objet de sanctions ou de menaces explicites ou voilées par rapport à leurs points de vue, à leur personne, à leur identité, à leur statut ou à leur position, par exemple. Les dirigeants doivent être clairs en affirmant haut et fort que le mépris, l'intimidation, l'irrespect, le rejet et le ridicule ne seront jamais tolérés au sein de leur organisation.
- Il faut aussi faire preuve d'indulgence et de compréhension à l'égard des erreurs commises et offrir de la rétroaction adaptée aux contextes particuliers afin de favoriser l'innovation. Or, l'innovation survient généralement lorsqu'on remet le *statu quo* en question et lorsqu'on prend des risques, ce qui peut parfois entraîner des erreurs et des échecs. Pour que la diversité soit fructueuse, il faut éviter de blâmer, de montrer du doigt et de punir les équipes qui se sont trompées ou qui ont échoué. Il faut plutôt créer un climat où on reconnaîtra ses erreurs ou son manque de connaissances afin que les maladresses soient transformées en occasions d'apprendre grâce à des réactions judicieuses qui permettront de tirer les leçons qui s'imposent. Il faut dès lors mettre l'accent sur l'importance d'avoir des points de vue diversifiés et complémentaires.

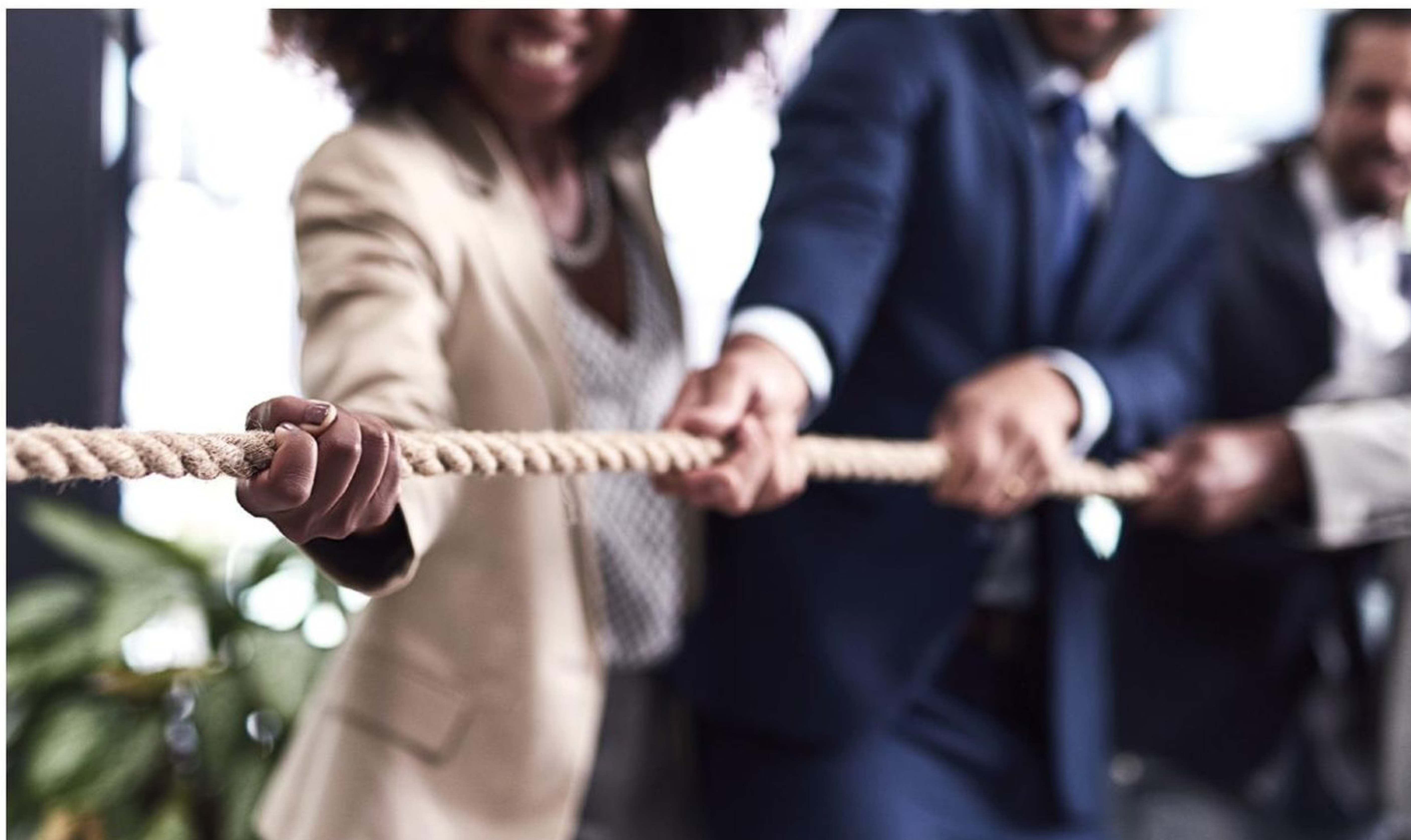


Les dirigeants doivent être clairs en affirmant haut et fort que le mépris, l'intimidation, l'irrespect, le rejet et le ridicule ne seront jamais tolérés dans leur organisation.

2 ÊTRE ATTENTIF À L'ÉMERGENCE DE CONFLITS ET À L'EFFET POTENTIELLEMENT AMPLIFICATEUR DE LA DIVERSITÉ

Dans des équipes diversifiées, les gestionnaires doivent prêter une attention particulière aux conflits. Bien que certaines études aient mis en évidence le fait que des conflits de tâches, c'est-à-dire des divergences liées au travail lui-même, ont parfois des effets positifs, tandis que les conflits relationnels ont plutôt des effets négatifs, nos propres recherches[3] ont démontré que conflits et diversité ne font pas bon ménage. Nos résultats montrent en effet que les conflits de tâches nuisent à la performance et que la diversité associée à la variété des expériences professionnelles pratiques des membres d'une équipe

ILLUSTRATION ET PHOTO : ISTOCK



Plus il y a de diversité dans une équipe, plus les effets des conflits peuvent être néfastes.

exacerbe ces situations délicates. Ainsi, plus il y a de diversité dans une équipe, plus les effets des conflits peuvent être néfastes. Il est donc essentiel que les chefs d'équipe se concentrent davantage sur la mise à profit de la complémentarité des connaissances et de l'expertise de chacun plutôt que sur la quantité de ces connaissances et sur la nature de cette expertise.

3 FAVORISER LA SOCIALISATION ET LA RÉFLEXIVITÉ

Afin de maximiser les effets positifs de la diversité, les gestionnaires d'équipe devraient encourager la socialisation des membres de leur personnel afin d'augmenter leur compréhension mutuelle et de réduire les écarts de perception, de clarifier les rôles et l'apport de chacun, de façonner un bon esprit d'équipe, de susciter un fort sentiment d'appartenance et de réduire l'incertitude. Ils devraient également proposer un lexique, un langage commun pour faciliter le transfert de connaissances et pour minimiser les malentendus. Enfin, ils devraient encourager la pratique de la réflexivité, cette approche grâce à laquelle des équipes peuvent réfléchir à leur fonctionnement afin de le modifier au besoin et de mieux comprendre la nature et l'interdépendance des résultats à atteindre.

Enfin, il est essentiel de garder à l'esprit que, globalement, la diversité est bénéfique et indispensable à l'existence même de l'humanité[4]. Or, la diversité dans les équipes de travail est tout aussi vitale pour certaines organisations. Bien que cette diversité puisse apporter d'appréciables bienfaits, elle exige des efforts, de l'attention, et elle comporte des coûts. Les gestionnaires qui souhaitent favoriser la diversité et en renforcer les effets positifs doivent être attentifs aux formes qu'elle peut adopter et aux dynamiques de collaboration et de communication dans leurs équipes. Une attitude d'ouverture, de transparence, de respect et de bienveillance est tout indiquée. ■

Notes

1- *Jackson, S. E., et Joshi, A., « Work team diversity », dans Zedeck, S. (dir.),* APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, *vol. 1 :* Building and Developing the Organization, *Washington, American Psychological Association, 2011, p. 651-686.*

2- *Van Dijk, H., Meyer, B., van Engen, M., et Loyd, D. L., « Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures »,* Academy of Management Annals, *vol. 11, n° 1, janvier 2017, p. 517-557.*

3- *Bourdeau, S., Legoux, R., et Grange, C., « Conflict in cross-functional IT project teams: The amplifying roles of functional background diversity », actes de la 30e Conférence australasienne sur les systèmes d'information* (ACIS 2020 Proceedings), *2020.*

4- *Levine, J. M., et Hille Ris Lambers, J., « The maintenance of species diversity »,* Nature Education Knowledge, *vol. 3, n° 10, 2010.*

PHOTO : ISTOCK

3 UNE CLÉ DE LA RÉUSSITE DES *START-UP*



Jean-François Venne
est journaliste.



Les jeunes pousses ont tout intérêt à accorder une bonne place à la diversité dès leur démarrage. En effet, la diversité est fortement corrélée avec la capacité d'innover, d'exporter, d'attirer et de retenir des talents ainsi qu'avec la production de meilleurs revenus. ✏ **JEAN-FRANÇOIS VENNE**

La diversité reste peu fréquente au sein des équipes entrepreneuriales. D'après l'étude mondiale menée sur les *start-up* par la Silicon Valley Bank en 2020[1], moins de la moitié des jeunes pousses au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni comptaient au moins une personne issue d'une communauté ethnoculturelle au sein de leur groupe de direction ou de leur conseil d'administration. À peine 26 % d'entre elles s'efforçaient d'accroître cette diversité.

Les entrepreneurs seraient tentés de s'entourer de gens qu'ils connaissent ou qui pensent comme eux, ce qui crée une culture très homogène. « C'est plus facile de n'être jamais contredit, mais on perd alors la richesse de la confrontation des points de vue », déplore Payam Eslami, directeur général d'Entreprendre ici. Cet organisme montréalais accompagne les entrepreneurs issus de la diversité ethnoculturelle.

Sur l'écran radar

Au printemps 2020, le meurtre de George Floyd par un policier blanc à Minneapolis (Minnesota) a donné un fort élan au mouvement Black Lives Matter (BLM, fondé en 2013) et ramené à l'avant-scène les questions de diversité. Louis-Edgar Jean-François, président-directeur général du Groupe 3737, un écosystème entrepreneurial axé sur l'innovation, sur la diversité et sur l'inclusion, constate depuis lors une forte hausse de la sensibilisation à ce sujet au Canada et au Québec.

Dans le monde des affaires, cet élan a accéléré une prise de conscience quant à l'importance d'un meilleur soutien envers l'entrepreneuriat issu de la diversité, notamment des communautés noires. « Toutefois, l'offre de services doit répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs de la diversité en proposant des solutions et un accompagnement taillés sur mesure pour eux », fait valoir Louis-Edgar Jean-François.

Parmi ces besoins, M. Jean-François cite en premier lieu les barrières en matière d'accès au financement, qu'elles soient dressées par des biais inconscients ou par du racisme systémique. L'écosystème s'efforce présentement de remédier à ce problème. En 2021, par exemple, l'organisation Black Innovation Capital a été créée au Canada pour financer des *start-up* technologiques lancées par des dirigeants noirs.

En septembre 2020, le gouvernement fédéral a lancé le Programme pour l'entrepreneuriat des communautés noires du Canada, un investissement de 350,8 millions de dollars sur quatre ans. Il octroie des fonds à des organismes de soutien aux entrepreneurs noirs, subventionne des recherches sur ce sujet et offre des prêts aux entrepreneurs issus des communautés noires.

Au Québec, dès 2017, le Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat a

TAUX DE JEUNES POUSSES DONT AU MOINS UN FONDATEUR EST NÉ DANS UN AUTRE PAYS :



Source : « 2020 global startup outlook – Key insights from the Silicon Valley Bank startup outlook survey » (document en ligne), Silicon Valley Bank, 2020, 14 pages.

PHOTOS : ISTOCK

instauré plusieurs mesures pour appuyer l'entrepreneuriat issu de la diversité, notamment la création d'Entreprendre ici.

Des jeunes pousses plus innovantes

On sent donc un véritable effort pour assurer la progression de la diversité. Toutefois, Payam Eslami précise qu'on doit savoir distinguer la diversité et l'inclusion. « Il ne s'agit pas seulement d'intégrer aux équipes des gens issus de la diversité, prévient-il. Pour en tirer des bénéfices, on doit créer les conditions nécessaires pour qu'ils puissent s'exprimer, être écoutés et participer activement au projet entrepreneurial. »

Un de ces bienfaits réside dans l'amélioration des capacités d'innovation. En 2017, une étude du cabinet-conseil Boston Consulting Group[2] a démontré que les entreprises dont les équipes de direction affichaient une plus grande diversité tiraient des revenus de leurs produits et services innovants 38 % plus élevés que ceux de leurs concurrents plus homogènes. Le même rapport expliquait que les diversités en matière de genre, d'origine géographique, de parcours professionnel et de secteur d'activité étaient toutes fortement liées à la force d'innovation.

Une comparaison d'entreprises de moins de 500 employés effectuée par Statistique Canada[3] avec des données de 2011, de 2014 et de 2017 a révélé que les sociétés appartenant à des immigrants innovent plus que celles détenues par des personnes nées au Canada. « Nous le constatons parmi les équipes que nous accompagnons : les entrepreneurs issus de la diversité tendent à se montrer très innovateurs, tant sur le plan des produits et des services qu'en ce qui a trait à la manière de les livrer », affirme Manaf Bouchentouf, qui dirige l'incubateur EntrePrism à HEC Montréal. Ce programme se spécialise dans l'aide aux entrepreneurs provenant des communautés culturelles. L'OCDE a récemment souligné la qualité de son approche.

Des fondateurs et dirigeants de *start-up* trop homogènes risquent de manquer d'écoute envers certains de leurs employés et, par conséquent, de rater des occasions d'innover. En 2013 déjà, une étude dont les résultats avaient été publiés dans la *Harvard Business Review*[4] avait établi que sans un leadership diversifié, les femmes avaient 20 % moins de chances que les hommes blancs d'obtenir du soutien pour leurs idées dans une entreprise. Les gens des communautés noires trouvaient 24 % moins d'appuis, et les LGBTQ, 21 %.

Pourtant, ces groupes sont bien placés pour analyser certains segments du marché et pour découvrir des occasions d'affaires ou d'innovation. Dans cette étude, on estimait qu'une équipe dont un membre est de la même origine ethnoculturelle qu'un client a 152 % de chances de mieux le comprendre qu'une autre équipe.

« Il ne s'agit pas seulement d'intégrer aux équipes des gens issus de la diversité. Pour en tirer des bénéfices, on doit créer les conditions nécessaires pour qu'ils puissent s'exprimer, être écoutés et participer activement au projet entrepreneurial. »

– Payam Eslami, *directeur général d'Entreprendre ici*



La fin de la pensée unique

La diversité aide aussi à combattre un des plus grands ennemis de toute entreprise : la pensée de groupe. « Les gens d'origine, de genre ou de parcours différents n'abordent pas les problèmes de la même manière, ce qui mène à des solutions plus riches, plus innovantes et plus originales, soutient Indira Moudi, présidente de Viandes Lafrance. Sans ce salutaire choc des idées, on stagne sans s'en rendre compte. »

Depuis que Mme Moudi a pris les rênes de cet abattoir de Shawinigan, le personnel s'y est diversifié : on y dénombre maintenant douze nationalités. L'entrepreneure admet que cette évolution exige un certain doigté. On doit savoir créer une culture organisationnelle inclusive qui concilie les points de vue, les approches et les expériences de tous. « C'est justement en croyant éviter des complications que les gens ont tendance à embaucher des personnes qui leur ressemblent, mais c'est une erreur, car ils se privent ainsi d'une grande richesse », indique Indira Moudi.

Indu Krishnamurthy, directrice générale de Microcrédit Montréal, se rallie à ce point de vue. Son organisme soutient les entrepreneurs, notamment les femmes et les représentants de la diversité. « Il faut plus de temps, dans une équipe diversifiée, pour se comprendre et pour créer de la cohésion et une synergie, puisque nous ne partageons pas tous les mêmes points de repère et les mêmes référents, mais ça en vaut la peine », croit-elle.

Elle-même le constate dans son équipe, où sept personnes sur huit sont issues de la diversité. Cette hétérogénéité améliorerait la capacité de résoudre des problèmes et de prendre des décisions. Elle aiderait aussi à mieux comprendre les besoins d'une clientèle elle-même très diversifiée.

+ de 50 %

AU CANADA, AUX ÉTATS-UNIS ET AU ROYAUME-UNI, PLUS DE LA MOITIÉ DES *START-UP* NE COMPTENT AUCUN REPRÉSENTANT DE LA DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE À UN POSTE DE DIRECTION OU AU SEIN DE LEUR CONSEIL D'ADMINISTRATION ; PLUS DE LA MOITIÉ D'ENTRE ELLES NE COMPTENT AUCUNE FEMME.

Source : Silicon Valley Bank, ibid.



Les meilleurs

Dans un contexte où plusieurs entreprises souffrent de la pénurie de main-d'œuvre, la capacité de séduire et de garder les meilleurs talents peut faire toute la différence entre une jeune pousse qui prend son élan et une autre qui se fane. « La diversité au sein d'une société en démarrage représente un atout pour attirer et retenir des employés », estime Payam Eslami. L'organisme international Catalyst affirme que 35 % de la mobilisation d'un travailleur et 20 % de son désir de rester sont liés à son sentiment d'inclusion[5].

En s'efforçant de constituer une équipe de fondateurs diversifiée et en appliquant la même orientation lors des premières embauches, on crée rapidement une culture organisationnelle où la diversité va de soi. À l'inverse, si on attend de compter plusieurs dizaines d'employés avant de se rendre compte qu'on a un problème de diversité trop faible, il devient plus difficile de corriger le tir.

Par ailleurs, le recrutement repose souvent sur le référencement. Lorsqu'on réunit une équipe diversifiée, on peut miser sur des réseaux dans plusieurs milieux différents, ce qui aide à combler les besoins de main-d'œuvre.

Ouverture sur le monde

La diversité d'une équipe entrepreneuriale facilite aussi les démarches d'entrée sur des marchés internationaux. « Les entrepreneurs issus de l'immigration ou des communautés culturelles gardent souvent un attachement pour leur pays d'origine et maintiennent des réseaux qui

« La diversité génère une grande richesse sur le plan des idées et des manières de les réaliser, et elle ouvre parfois des perspectives à l'extérieur de nos frontières. »

– Philippe Nadeau, *directeur général du DigiHub*



suscitent des occsions d'affaires en import-export, fait observer Manaf Bouchentouf. Plusieurs fondent dès le départ des entreprises à vocation mondiale. »

Philippe Nadeau, directeur général du DigiHub, un incubateur-accélérateur installé à Shawinigan, a souvent été témoin de ces relations fructueuses entre entrepreneurs issus de milieux différents. « C'est ce que j'aime appeler la fertilisation croisée, confie-t-il. Parfois, ça se passe au sein d'une équipe d'entrepreneurs. À d'autres occasions, ce sont des équipes qui se retrouvent dans un même endroit, comme le DigiHub, et qui apprennent les unes des autres. »

M. Nadeau a déjà vu de nouvelles aventures entrepreneuriales naître de ce type de rencontres, notamment à la suite d'une mission commerciale en France, où une entrepreneure d'ici a lancé un projet avec des collègues de là-bas. « La diversité génère une grande richesse sur le plan des idées et des manières de les réaliser, et elle ouvre parfois des perspectives à l'extérieur de nos frontières », ajoute-t-il.

À moyen terme, plusieurs études établissent une étroite corrélation entre, d'une part, la diversité et, d'autre part, les performances financières et l'incidence sociale d'une entreprise. « Si les entrepreneurs s'engagent dans cette voie dès le départ, c'est plus facile, croit Payam Eslami. Ça s'inscrit dans l'ADN de la *start-up*, qui pourra alors en récolter les fruits. » ■

43 % **des responsables de fonds de capital de risque aux États-Unis soutiennent que le choix d'entreprises dont les fondateurs sont issus de la diversité multiculturelle est une priorité lorsqu'il s'agit de trouver des occasions d'investissement, un taux en hausse de 10 % par rapport à 2019. 61 % d'entre eux disent aussi que leur stratégie est affectée par le mouvement Black Lives Matter.**

Source : « Can VCs turn new focus on race and inequality into long-term impact? » (article en ligne), Morgan Stanley, 19 novembre 2020.

Notes

1- *« 2020 global startup outlook – Key insights from the Silicon Valley Bank startup outlook survey » (document en ligne), Silicon Valley Bank, 2020, 14 pages.*

2- *Lorenzo, R., Voigt, N.,* et al., *« The mix that matters – Innovation through diversity » (document en ligne), Boston Consulting Group, 26 avril 2017, 23 pages.*

3- *Ostrovsky, Y., et Picot, G., « Innovation au sein des entreprises appartenant à des immigrants au Canada » (document en ligne), Statistique Canada, 8 juin 2020, 33 pages.*

4- *Hewlett, S. A., Marshall, M., et Sherbin, L., « How diversity can drive innovation »,* Harvard Business Review, *décembre 2013.*

5- *Travis, D. J., Shaffer, E., et Thorpe-Moscon, J., « Getting real about inclusive leadership – Why change starts with you », Catalyst, novembre 2019, 21 pages.*

PHOTOS : ISTOCK

4 LA DIVERSITÉ COMMENCE AU SOMMET



Jean-François Venne
est journaliste.



Si la parité des genres progresse au sein des conseils d'administration, plusieurs groupes de la population y restent largement sous-représentés. Pourtant, la diversité des administrateurs apporte de nombreux bienfaits aux entreprises. **JEAN-FRANÇOIS VENNE**

Pour Michel Magnan, professeur à l'Université Concordia et titulaire de la chaire de gouvernance d'entreprise Stephen-A.-Jarislowsky, la diversité aide les conseils d'administration (CA) à jouer leur rôle fondamental. « Un conseil doit être crédible, légitime et compétent pour assumer ses fonctions de surveillance et d'orientation stratégique », rappelle-t-il. La représentativité des personnes qui le constituent contribue à cela.

Des conseils plus démocratiques

Au départ, la promotion de la diversité visait à corriger la sous-représentation de plusieurs populations qui avaient longtemps subi des discriminations basées sur le genre, sur l'origine ethnique et sur l'orientation sexuelle. Elle s'ancre donc dans le constat d'un déficit démocratique.

18,3 % DES SIÈGES D'ADMINISTRATEUR AU CANADA ÉTAIENT OCCUPÉS PAR DES FEMMES EN 2018.

Source : « Représentation des femmes au sein des conseils d'administration, 2018 », Le Quotidien, *Statistique Canada, 13 mars 2021.*

« Auparavant, les administrateurs de nos entreprises étaient presque tous des hommes blancs d'un certain âge, alors que les femmes représentent 50 % de la population et que d'autres groupes sous-représentés existent aussi en nombre significatif », souligne Hélène Lee-Gosselin, professeure associée au Département de management de l'Université Laval.

Les décisions prises par les conseils affectent positivement ou négativement l'ensemble des parties prenantes. Or, si tous les membres d'un conseil ont le même profil, ils risquent de faire fi des retombées potentiellement négatives pour certaines d'entre elles. Pour éviter cela, celles-ci doivent avoir voix au chapitre.

Cette diversification pose des défis. Les débats peuvent s'allonger, s'intensifier et porter sur des sujets délicats autrefois négligés. Par exemple, avant que des femmes deviennent membres de conseils d'administration, on y parlait peu des comportements inappropriés en milieu

PHOTO : ISTOCK

de travail. La gestion d'un conseil plus hétérogène exige donc un certain doigté.

« C'est comme une équipe pour laquelle on doit créer une culture, avance Michel Magnan. Les membres doivent se compléter, adopter un mode de fonctionnement commun et œuvrer vers un même but. Les points de vue variés enrichissent les discussions, mais ils peuvent causer des différends. »

Des bienfaits tangibles

Par ailleurs, la diversité d'un conseil améliore les processus décisionnels. « Les administrateurs doivent prendre des décisions dans des contextes d'incertitude, comprendre des situations et déceler des possibilités dans des environnements complexes, rappelle Hélène Lee-Gosselin. Or, la diversité aide à mieux y arriver. »

En effet, nos points de vue sont conditionnés par notre parcours, par notre formation, par notre statut social, etc. Réunir des administrateurs aux profils variés permet d'éviter les angles morts, de poser des diagnostics plus justes, d'analyser plus finement les risques et d'aboutir à de meilleures décisions. De cette façon, un conseil devient plus efficace. Pour cette raison, la diversité s'élargit de plus en plus afin d'inclure des caractéristiques non seulement innées mais aussi acquises, notamment l'éducation et le parcours professionnel.

Taïeb Hafsi, titulaire de la Chaire de management – stratégie et société de HEC Montréal, a mené plusieurs études sur les effets d'une plus grande diversité, notamment au sein des conseils d'administration. Il constate des gains en ce qui a trait aux performances sociales et financières des firmes. Cet effet reste toutefois négligeable si on se contente de nommer une femme par-ci et un représentant des minorités visibles par là.

37 %

DES ENTREPRISES PRIVÉES (NON COTÉES EN BOURSE) AU CANADA COMPRENAIENT AU MOINS UNE FEMME AU SEIN DE LEUR CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018.

Source : Statistique Canada, ibid.

« On doit atteindre une masse critique pour que les bienfaits se concrétisent, note M. Hafsi. Un taux moyen de présence, par exemple 40 % de femmes, a un effet significatif sur la performance d'une entreprise. Mais ces gains diminuent quand on dépasse un certain seuil. Cela démontre que c'est justement l'équilibre entre les profils qui est fructueux. »



Cette diversité permet également de créer des liens positifs avec des parties prenantes à l'extérieur de l'entreprise. Plusieurs clients jugeront ainsi l'organisation plus responsable et lui accorderont leur préférence. Les investisseurs attachent de plus en plus d'importance aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), donc à la diversité des conseils d'administration, pour prendre leurs décisions. La présence d'administrateurs aux origines ethnoculturelles variées peut aussi favoriser les occasions de fusions et d'acquisitions avec des sociétés étrangères ainsi que les possibilités d'entrée sur les marchés extérieurs.

De lents progrès

Malgré ces avantages reconnus, la diversité des conseils d'administration progresse lentement, comme l'a démontré une récente étude de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), basée sur la divulgation obligatoire des sociétés incorporées selon la loi fédérale et inscrites en Bourse[1]. Les données révèlent qu'en moyenne, les CA sont composés de 29,43 % de femmes, de 4,47 % de personnes issues de minorités visibles, de 0,6 % de représentants de groupes autochtones et de 0,49 % de personnes handicapées.

« Le rythme de renouvellement généralement assez poussif des CA peut expliquer cela en partie », avance François Dauphin, président-directeur général de l'IGOPP. « Mais la cadence doit s'accélérer. Les exigences des gouvernements et des investisseurs augmentent rapidement ; en plus, on se prive de talents. »

Faudrait-il imposer des quotas ? Hélène Lee-Gosselin en est convaincue : « C'est un mal nécessaire pour vaincre

Réunir des administrateurs aux profils variés permet d'éviter les angles morts, de poser des diagnostics plus justes, d'analyser plus finement les risques et d'aboutir à de meilleures décisions.

certaines résistances, affirme la professeure. Plusieurs pays procèdent ainsi et les résultats montrent un effet positif. » Des quotas en ce qui a trait au nombre de femmes au sein des CA existent par exemple en Allemagne, en Australie, en Espagne, en France, en Italie et en Suède. Ils varient entre 30 % et 40 %.

« Les quotas permettent d'atteindre les cibles plus rapidement mais parfois avec moins d'engagement des firmes, qui s'arrêtent au minimum requis, prévient François Dauphin. En l'absence de quotas, les progrès sont plus lents, mais les entreprises agissent davantage par conviction et les administrateurs savent que personne n'est nommé uniquement pour se conformer à une norme. »



« Les administrateurs ont tendance à remarquer ce qui manque aux gens au lieu de voir ce qu'ils peuvent apporter, et ils doivent surmonter cette tendance. »

– Hélène Lee-Gosselin,
professeure associée au Département de management de l'Université Laval

Les bons candidats

La lente diversification des conseils peut aussi s'expliquer par le fait qu'un CA plus homogène risque de miser sur des réseaux plus restreints pour recruter de nouveaux administrateurs.

Certains organismes s'attellent à surmonter ce problème. « À un certain moment, nous en avons eu assez d'entendre dire qu'il manquait d'administrateurs potentiels issus de la diversité, alors nous avons créé une banque de candidatures en 2018 pour faire connaître les talents de ces communautés », raconte la directrice générale de Concertation Montréal, Marie-Claire Dumas.

En plus des instances de la Ville de Montréal, des organisations comme le Musée d'art contemporain, la Société de transport de Montréal, Bixi et Urgences-santé ont pigé dans cette banque. Concertation Montréal pilote aussi le Groupe des Trente et le Réseau jeunes femmes leaders, qui font rayonner des talents, en plus d'organiser des activités de maillage entre les candidats et certaines organisations. « L'an dernier, 100 de nos candidats ont obtenu des postes d'administrateur », précise la directrice générale.

Le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec offre pour sa part un programme de formation d'administrateurs de la relève depuis 2013 pour les 18-40 ans. Il compte déjà plus de 1 000 finissants issus de toutes les régions du Québec, dont 32 % proviennent de la diversité et dont 51 % sont des femmes.

« Appuyer la relève et la diversité, c'est dans notre ADN, assure le président-directeur général de cet organisme, Pierre Graff. Nous comptons d'ailleurs parmi nos membres 15 organisations issues de communautés culturelles, par exemple la Jeune Chambre tunisienne du Québec, la Jeune Chambre de commerce haïtienne et la Chambre de commerce LGBT du Québec. »

Pour François Dauphin, il n'y a aucun doute que les candidats intéressants existent tant du côté des femmes que de celui des membres de la diversité. « Pour les trouver, les conseils ont intérêt à professionnaliser leur recrutement et à sortir de leurs réseaux immédiats », croit-il.

Quant à Hélène Lee-Gosselin, elle rappelle qu'on ne dénichera pas toujours des personnes dotées d'une grande expérience mais que devenir administrateur, ça s'apprend. À l'inverse, ces candidats disposent de savoirs propres à leurs communautés ou à leur parcours, ce qui est parfois irremplaçable. « Les administrateurs ont tendance à remarquer ce qui manque aux gens au lieu de voir ce qu'ils peuvent apporter, et ils doivent surmonter cette tendance », conclut-elle. ■

Note

1- Dauphin, F., et Allaire, Y., avec la collaboration de Mantote Sambiani, « Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes » (document en ligne), Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), 12 février 2021, 46 pages.

PHOTOS : ISTOCK

VIA MC
VIA Rail Canada

accessible pour tous



Depuis le jour 1, c'est une de nos priorités: s'assurer que notre nouvelle flotte offre une expérience de voyage sans obstacle et entièrement accessible qui répond mieux aux besoins des personnes handicapées, de leurs personnes de soutien et de leurs animaux de service.

le train
de demain
est en
chemin



MC Marque de commerce propriété de VIA Rail Canada inc.

une expérience de voyage sans obstacle



le train de demain est en chemin



Avec des portes et des espaces adaptés aux fauteuils roulants, des allées plus larges et de la signalétique facile à décoder pour tous, notre nouvelle flotte offre une expérience de voyage plus fonctionnelle, plus spacieuse, plus pratique et plus inclusive. Pour plus d'informations, visitez https://corpo.viarail.ca/fr

MC Marque de commerce propriété de VIA Rail Canada inc.





L'ÉCOFISCALITÉ, UN ATOUT CRUCIAL DANS LE COMBAT CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

La progression de l'écofiscalité au Québec demeure assez lente. Pourtant, elle représente une voie incontournable pour atteindre nos objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Afin que la cadence accélère, l'acceptabilité sociale devra être au rendez-vous. **JEAN-FRANÇOIS VENNE**

Dans sa plus simple expression, la fiscalité sert à générer des recettes pour financer le fonctionnement de l'État et les dépenses publiques. Elle n'est pas neutre et découle de nombreuses décisions qui concernent les formes et les degrés de ponction ainsi que l'utilisation des sommes perçues.

« Imposer davantage les revenus à mesure qu'ils augmentent constitue un choix, tout comme instaurer une taxe sur certains biens de luxe », illustre Luc Godbout, titulaire de la Chaire en fiscalité et en finances publiques à l'Université de Sherbrooke. L'État peut se servir de la fiscalité pour redistribuer la richesse, pour offrir des services ou pour soutenir certains secteurs économiques.

L'État peut aussi avoir recours à la fiscalité pour favoriser certains comportements et pour en décourager d'autres. C'est là qu'intervient l'écofiscalité. Elle vise à tenir compte d'un coût environnemental réel dont les mécanismes du marché font abstraction et à modifier certains agissements pour atteindre des objectifs écologiques.

« L'écofiscalité peut être dissuasive, comme une taxe sur l'essence, ou positive, telle l'absence de taxes à l'achat d'un titre de transport en commun », ajoute Michaël Robert-Angers, professionnel de recherche à la Chaire en fiscalité et en finances publiques.

UN MOYEN PARMI D'AUTRES

En 2018, les prélèvements écofiscaux du Québec étaient estimés à 6,5 milliards de dollars, soit environ 1,4 % de son PIB, comparativement à 1,1 % pour le Canada et à 2,3 % pour la moyenne des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), selon Statistique Canada et l'OCDE. En Finlande et aux Pays-Bas, ces ponctions dépassent les 3 %.



Jean-François Venne est journaliste.

L'écofiscalité vise à tenir compte d'un coût environnemental réel dont les mécanismes du marché font abstraction et à modifier certains agissements pour atteindre des objectifs écologiques.

ILLUSTRATION : ISTOCK

Les mesures qui existent au Québec portent notamment sur la réduction des émissions de GES, sur la gestion des matières résiduelles et sur la protection de l'eau et d'autres ressources naturelles. Pas moins de 90 % de ces mesures concernent les transports, avec entre autres une taxe provinciale sur les carburants et une taxe d'accise fédérale sur l'essence, sur l'essence d'aviation et sur le carburant diesel.

« L'écofiscalité suffit rarement à elle seule à modifier des comportements : elle doit être accompagnée de tout un arsenal d'outils de communication, de règlements et de campagnes de sensibilisation pour fonctionner efficacement », prévient Johanne Whitmore, chercheuse principale à la Chaire de gestion du secteur de l'énergie de HEC Montréal.

> « L'écofiscalité doit s'accompagner de tout un arsenal d'outils de communication, de règlements et de campagnes de sensibilisation pour fonctionner efficacement. »
>
> – Johanne Whitmore, chercheuse principale à la Chaire de gestion du secteur de l'énergie de HEC Montréal

Mme Whitmore trace un parallèle avec les produits du tabac. Pour en décourager l'usage, l'État en taxe fortement l'achat afin d'agir sur le « signal prix ». Mais il a aussi diffusé énormément de mises en garde contre les dangers de la cigarette (y compris sur les paquets eux-mêmes), en plus de légiférer à cet égard (interdiction de fumer dans plusieurs lieux publics, prohibition de la publicité pour les produits du tabac, etc.). Le taux de tabagisme a fondu de moitié au Québec entre 1994 et 2019[1], preuve que l'ensemble des mesures antitabac a porté ses fruits.

COMMENT FAIRE AIMER LES TAXES ?

L'acceptabilité sociale reste le défi principal de l'écofiscalité. Personne n'aime les taxes et les gouvernements savent que leur adoption a souvent un coût politique. En France, la



majoration d'une taxe qui haussait légèrement le prix des carburants pour automobiles a propulsé le mouvement de protestation des gilets jaunes puis plombé la popularité du président Emmanuel Macron et du premier ministre Édouard Philippe.

Bien conscient de tout cela, le premier ministre du Québec, François Legault, a soutenu très explicitement que son « Plan pour une économie verte 2030 », dévoilé en novembre 2020, ne comportait aucune nouvelle taxe. « Pas question, au Québec, d'augmenter quelque taxe ou impôt que ce soit », a-t-il promis publiquement. Difficile de parler plus clairement.

L'État doit donc travailler sur plus d'un front à la fois lorsqu'il a recours à l'écofiscalité, en mettant l'accent sur la communication, sur la rigueur et sur la transparence. Et ça commence loin en amont. « Les gouvernements doivent préparer le terrain et expliquer le problème auquel ils souhaitent s'attaquer », indique Pierre-Olivier Pineau, titulaire de la Chaire de gestion du secteur de l'énergie de HEC Montréal.

L'ESSENTIELLE TRANSPARENCE

Les citoyens doivent également savoir comment sera géré et à quoi servira l'argent recueilli par l'État. Luc Godbout donne l'exemple de la taxe sur le carbone introduite en Colombie-Britannique en 2008 : « En annonçant ce projet, le gouvernement a immédiatement expliqué qu'il utiliserait ces nouvelles recettes fiscales pour réduire l'imposition des contribuables des classes moyennes et pour soutenir les foyers à faibles revenus, rappelle-t-il. Il a affirmé dès le départ qu'il s'agissait non pas de créer une source de revenus supplémentaire pour l'État mais de modifier des comportements. »

Le Fonds vert[2], lancé en 2006 au Québec, constitue un contre-exemple de cela, selon Johanne Whitmore. Ses revenus proviennent des taxes sur l'essence et du marché du carbone. « Sa gestion a manqué de transparence et cette opacité a suscité beaucoup de critiques », souligne-t-elle. En 2016, un rapport a démontré que le Fonds vert avait financé un tas de mesures disparates sans que soit calculé leur apport à l'objectif de diminution des émissions de GES.

En plus de la transparence, « l'écofiscalité doit toujours offrir une solution de rechange viable aux citoyens », précise Michaël Robert-Angers. Si on augmente la taxe sur l'essence pour des contribuables qui n'ont pas accès aux transports en commun ou qui ne peuvent pas posséder une voiture électrique (en l'absence de bornes de recharge près de chez eux, par exemple), on risque de créer un sentiment d'injustice.



> L'acceptabilité sociale reste le défi principal de l'écofiscalité. Personne n'aime les taxes et les gouvernements savent que leur adoption a souvent un coût politique.

« L'écofiscalité n'a pas pour but d'enlever des choix aux gens, rappelle Johanne Whitmore. Ainsi, il n'est pas question d'interdire l'achat de gros véhicules à essence. On prévoit plutôt un coût supplémentaire que leurs acquéreurs devront assumer. À l'inverse, des mesures incitatives peuvent rendre une autre option plus attrayante, par exemple les véhicules électriques. »

ON ROULE ÉLECTRIQUE EN NORVÈGE

La Norvège a utilisé cette approche avec succès pour électrifier les transports et pour réduire ses émissions de GES. Au début des années 1990, c'était pour soutenir deux producteurs

ILLUSTRATIONS : ISTOCK

Comparaison du prix et des taxes* pour une Golf de Volkswagen en Norvège

(* en dollars américains)

	Golf	e-Golf
Prix avant taxes	22 510	33 730
Taxe sur les émissions de CO_2	4 440	–
Taxe sur les émissions de NO_x	210	–
Taxe sur le poids du véhicule	1 750	–
Taxe sur le dépôt à la ferraille	250	250
Taxe sur la valeur ajoutée (25 %)	5 630	–
Prix total	**34 780**	**33 980**

Source : Norsk elbilforening (association norvégienne des voitures électriques)

Types de moteurs dont sont équipées les Golf de Volkswagen en Norvège



Source : Norsk elbilforening (association norvégienne des voitures électriques)

nationaux de voitures électriques, Think et Buddy. Au cours des années 2000, cet objectif a cédé le pas à la lutte contre les émissions de GES. D'ici 2030, ce grand producteur pétrolier veut couper de moitié ses émissions de CO_2 dans les transports par rapport à 1990.

Ce pays nordique exempte les véhicules électriques des taxes de vente, y compris la taxe sur la valeur ajoutée de 25 %. De plus, la taxe sur les routes est moins élevée pour leurs conducteurs, qui ont aussi le droit de se stationner sans frais dans les villes, d'utiliser gratuitement les autoroutes et les traversiers et de circuler sur les voies réservées aux autobus. La taxe sur les voitures d'entreprise est réduite de moitié pour les véhicules électriques.

En plus de ces mesures incitatives, la Norvège impose de très lourdes taxes à l'achat de véhicules à essence. Ces taxes augmentent en fonction du poids du bolide et de ses émissions de CO_2 et d'oxyde d'azote (NO_x). Au total, les taxes sur une Golf de Volkswagen dépassent 50 % du prix du bien (voir le tableau ci-contre). Par ailleurs, le coût de l'essence à la pompe dans ce pays figure au deuxième rang parmi les prix les plus élevés dans le monde pour ce type de produit. « Les taxes sur l'essence sont très élevées en Norvège, ce qui rend l'utilisation d'un véhicule électrique encore plus intéressante », souligne Knut Einar Rosendahl, professeur à l'École d'économie et de gestion de l'Université norvégienne des sciences de la vie.

La Norvège souhaite que tous les véhicules achetés à l'intérieur de ses frontières à partir de 2025 roulent à l'électricité ou à l'hydrogène. En 2020, elle est devenue le premier pays où les véhicules électriques occupent plus de la moitié du marché (54 %). En excluant les véhicules hybrides, seulement 17 % des voitures vendues cette année-là fonctionnaient à l'essence ou au diesel.

DES MESURES AUDACIEUSES

Quels éléments ont contribué à ce succès ? « La Norvège a toujours taxé très lourdement les voitures et l'essence. Cela a constitué un bon point de départ pour rendre les véhicules électriques plus compétitifs », estime Anders Bjartnes, éditeur du site Web Énergie et Climat ainsi que des publications du groupe de réflexion norvégien Norsk Klimastiftelse[3].

Selon M. Bjartnes, l'intensité des mesures d'écofiscalité a rendu ces voitures beaucoup plus économiques que les véhicules à essence. Il ajoute que le fort taux d'adoption des véhicules

électriques a eu raison des résistances normales envers une nouvelle technologie : « Les gens voient que leurs amis ou des membres de leur famille en possèdent et les aiment, donc ils se montrent moins craintifs », illustre-t-il.

La Norvège doit maintenant gérer son succès. « Le gouvernement réfléchit à la réduction ou même à l'élimination de certaines mesures incitatives, qui lui coûtent de plus en plus cher à mesure que le nombre de ces véhicules augmente », souligne Knut Einar Rosendahl.

Déjà, certaines municipalités norvégiennes réimposent des tarifs partiels sur l'utilisation des traversiers ou du stationnement sur rue. L'autorisation de circuler sur les voies réservées aux autobus pose des problèmes de congestion en raison du grand nombre de voitures électriques. Les transports en commun souffrent eux aussi d'une baisse d'achalandage depuis l'arrivée de ces options pratiques et très économiques dans les villes.

Par ailleurs, les exemptions fiscales privent l'État de revenus considérables. Le gouvernement envisage de commencer à taxer les véhicules électriques en ciblant d'abord les modèles plus luxueux. « La production de masse de voitures électriques en fera baisser le prix de vente, ce qui ouvrira un espace à l'État pour taxer sans décourager l'achat, croit Anders Bjartnes. Ce sera impopulaire, donc le gouvernement devra y aller très graduellement. »

UNE TIMIDITÉ À VAINCRE

L'exemple norvégien montre que l'efficacité d'une approche écofiscale repose sur la diversité et sur l'intensité des mesures. Pour l'instant, la timidité de la stratégie québécoise en réduit la portée.

Québec offre par exemple une subvention de 8 000 $ à l'achat d'un véhicule entièrement électrique. En revanche, il ne taxe pas lourdement l'acquisition de véhicules à essence, contrairement à la Norvège. « Pourtant, ces taxes pourraient diminuer l'attrait des grosses cylindrées émettrices de GES et leurs revenus financeraient les subventions à l'achat de véhicules électriques », note Johanne Whitmore.

Le fiscaliste Luc Godbout donne pour sa part l'exemple des taxes sur l'essence : « Au Québec, le litre de carburant coûte moins cher maintenant qu'en 2013, donc l'effet dissuasif ne se fait pas vraiment sentir », déplore-t-il. En 2020, le bilan annuel de la fiscalité produit par la Chaire en fiscalité et en finances publiques a montré que les taxes sur l'essence représentaient 42 % de la valeur réelle de l'essence. Seuls l'Ontario et le Mexique taxaient moins l'essence que le Québec parmi tous les membres de l'OCDE. La moitié des régions observées affichaient des niveaux de taxe équivalents ou supérieurs au prix avant taxes.

Il reste donc de l'espace pour faire progresser l'écofiscalité au Québec. Toutefois, son utilisation exigera une certaine dose de courage politique et devra être déployée habilement et graduellement. « Le gouvernement devra surtout faire preuve de rigueur et de transparence et se montrer convaincant dans ses communications pour susciter l'adhésion des contribuables », conclut Pierre-Olivier Pineau.



ILLUSTRATION : ISTOCK

L'exemple norvégien montre que l'efficacité d'une approche écofiscale repose sur la diversité et sur l'intensité des mesures. Pour l'instant, la timidité de la stratégie québécoise en réduit la portée.





Notes

1- Selon les données de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes de Statistique Canada.

2- En 2019, le Fonds vert est devenu le « Fonds d'électrification et de changements climatiques ».

3- En français, le nom de ce groupe pourrait se traduire ainsi : Fondation norvégienne pour le climat.

SORTIR PLUS FORT DE LA PANDÉMIE EN MISANT SUR L'ANALYTIQUE RH



Simon Grenier est professeur adjoint au Département de psychologie de l'Université de Montréal et psychologue industriel et organisationnel.

Geneviève Barrette est directrice principale, analytique employé et stratégie d'affaires expérience employé, à la Banque Nationale du Canada.

Lucie Houle est vice-présidente, culture et talent, à la Banque Nationale du Canada et psychologue du travail.

Sylvain Labrie est consultant en transformation et développement organisationnel chez Labrie Services-Conseils.

La gestion des ressources humaines en entreprise consiste plus que jamais à mettre en œuvre une intelligence d'affaires reposant sur une vision, sur une stratégie et sur une équipe d'analytique bien informée[1]. Au début de la pandémie de COVID-19, la Banque Nationale du Canada (BNC) a mis au point et déployé une stratégie originale afin de favoriser la résilience des équipes. Retour sur cette expérience.

SIMON GRENIER, GENEVIÈVE BARRETTE, LUCIE HOULE ET SYLVAIN LABRIE

Pour la majorité des secteurs économiques au Québec, la crise sanitaire a eu des répercussions humaines et financières, tant sur les activités courantes et sur l'exploitation que sur la clientèle et sur les employés. Lorsque le premier confinement a été décrété, en mars 2020, certains employés de la BNC ont continué à se rendre sur leur lieu de travail pour servir les clients, mais la majorité d'entre eux se sont retrouvés en télétravail à temps plein. En plus d'entraîner son lot d'incertitudes, cette nouvelle réalité a contraint les gestionnaires et les employés à s'adapter rapidement, même si le télétravail faisait partie des pratiques adoptées depuis plusieurs années. Les priorités ont dû être revues très rapidement et il a fallu ajuster certains processus d'affaires essentiels afin de continuer à conseiller et à soutenir les clients, eux-mêmes éprouvés par cette crise sans précédent.

« Au cours de la dernière année, le monde entier a traversé une période extrêmement difficile. Dès le début de la pandémie, notre priorité a été le bien-être de nos employés, de nos clients et de nos communautés », a justement déclaré Louis Vachon, président et chef de la direction de la BNC, lors de la divulgation des résultats de l'année financière 2020. « Nous avons pris toutes nos décisions à la lumière de notre mission, c'est-à-dire prioriser l'humain avant toute chose », a-t-il poursuivi. Conséquemment, l'absentéisme n'a pas augmenté et la mobilisation du personnel a atteint un sommet inégalé.

Ces résultats ont amené l'équipe d'analytique expérience employé (EE) de la BNC à se demander ce qui pouvait expliquer ce phénomène dans un contexte turbulent et incertain. C'est ainsi qu'un projet visant à découvrir et à consolider les leviers de résilience des équipes a été lancé.



En plus d'aider les employés à composer avec la pandémie, ce projet avait pour but de déterminer des moyens de faire face collectivement aux perturbations actuelles et futures tout en trouvant de nouvelles façons de faire en vue du retour au travail des employés, selon une formule hybride (télétravail et travail sur place), après la crise.

Pendant la pandémie, l'absentéisme n'a pas augmenté à la BNC et la mobilisation du personnel a atteint un sommet inégalé.



SUR QUELLES DONNÉES DOIT-ON S'APPUYER ?

Afin de cerner les facteurs de résilience, l'équipe d'analytique EE a mis en œuvre une stratégie de sondage afin de savoir où et quand il fallait intervenir de la manière la plus judicieuse qui soit. Les employés ont été sondés d'abord hebdomadairement puis mensuellement à propos de leur bien-être. Plus précisément, ce court sondage a porté sur la perception des employés quant à leur niveau de stress, à leur moral et au soutien de leur gestionnaire. Ils ont notamment répondu à la question suivante : « Que pouvons-nous faire de plus pour vous soutenir pendant cette période de grands bouleversements ? » Parallèlement à cette approche quantitative, des groupes de discussion ont permis de rencontrer une centaine d'employés et de gestionnaires.

Ce sondage avait pour objectif principal de définir les efforts à déployer auprès des équipes qui

PHOTO : ISTOCK

> 55 % des répondants au sondage mené par la BNC ont indiqué vouloir revenir au travail pour avoir ou pour rétablir des contacts sociaux.



avaient les besoins les plus criants et de relever les défis les plus importants : repérer les succursales où du matériel de protection sanitaire était requis, dépister les équipes dont le bien-être était à risque afin de leur offrir un accompagnement en intervention RH plus soutenu, concevoir des solutions appropriées pour accroître le bien-être des employés pendant la pandémie, etc. Ainsi, les réponses au sondage ont fait l'objet d'analyses du langage naturel et de techniques d'extraction des connaissances[2] pour comprendre en continu les besoins et les préoccupations des employés afin d'ajuster les politiques et les mesures d'accompagnement des équipes de la BNC.

Les données de ce sondage sur le bien-être ont ensuite été croisées avec celles d'un sondage de mobilisation réalisé quelques mois avant le début de la pandémie. Cette phase du projet a permis de circonscrire quatre piliers culturels distinctifs qui favorisent la résilience des équipes et qui génèrent une contribution supérieure aux attentes pour la BNC. Voici les quatre piliers de la résilience que nous avons établis : la communication, l'innovation, le pouvoir d'agir et le leadership cohérent avec les valeurs de l'entreprise (voir le schéma ci-dessous).

Ces quatre piliers différenciateurs de la résilience des équipes sont des ancrages culturels cruciaux pour l'institution financière. Ainsi, malgré la crise sanitaire et le passage soudain au télétravail à temps plein, le projet de l'équipe d'analytique EE a permis de consolider ces piliers, ce qui a favorisé un degré élevé de productivité, de bien-être et de mobilisation chez le personnel grâce aux interventions effectuées. La définition de ces différenciateurs a aussi permis de confirmer le profil de leadership de la BNC, la résilience des équipes devenant un facteur de succès de plus en plus important pour l'organisation.

QUELQUES CONSTATS SUR LES EFFETS DU TÉLÉTRAVAIL

Prenant acte du fait que le télétravail procure des avantages et répond aux besoins des employés, le secteur EE de la BNC a aussi exploré la question

Les quatre piliers de la résilience

1 Communication	2 Innovation	3 Pouvoir d'agir	4 Leadership cohérent
Ouverte	Ouverture aux nouvelles idées	Décideur cohérent et près de l'action	Valeurs institutionnelles
Honnête	Prise de risques accrue	Latitude quant aux manières de faire survenir les choses	Comportements de gestion cohérents



des apprentissages inhérents au travail à distance à temps plein auprès des personnes touchées par cette mesure. L'objectif ? Repérer et pérenniser certaines pratiques qui guideront la mise en application d'une nouvelle formule en matière de présence au travail.

L'équipe d'analytique EE a interrogé le personnel de la BNC quant à ses préférences par rapport au maintien éventuel du travail à distance à plus long terme. Un échantillon pancanadien de plus de 10 000 employés a permis d'établir que la majorité des répondants souhaite retourner au sein de l'entreprise trois jours par semaine lorsque la crise sanitaire sera complètement terminée. La volonté du personnel de revenir partiellement sur les lieux de travail s'explique avant tout par l'importance des relations sociales. En effet, 55 % des répondants ont indiqué vouloir revenir au travail pour avoir ou pour rétablir des contacts sociaux, alors que 43 % des personnes interrogées ont dit souhaiter reprendre le travail en personne avec leur équipe de travail. À ce sujet, un répondant sur quatre a aussi souligné la nécessité d'être sur les lieux de travail afin de faciliter et d'optimiser l'intégration des nouveaux employés.

Ces résultats démontrent que la présence effective sur les lieux de travail d'une organisation répond à des besoins en matière de rapports sociaux que les interactions virtuelles caractéristiques du quotidien des travailleurs depuis l'apparition de la pandémie ne peuvent pas combler entièrement. En contrepartie, des avantages du télétravail ont également été recensés grâce à ce projet. Les employés de la BNC ont par exemple indiqué qu'ils recevaient un soutien précieux de la part de leurs gestionnaires, qu'ils jouissaient d'une plus grande flexibilité dans leur travail et qu'ils avaient davantage tendance à faire preuve d'audace pour lancer plus rapidement certains projets selon une formule agile. Par ailleurs, pour certains employés en contact direct avec la clientèle de la BNC, le temps accaparé par les déplacements quotidiens a été remplacé par un accroissement du temps consacré à servir et à conseiller les clients pendant la crise sanitaire.

LE RETOUR AU TRAVAIL APRÈS LA PANDÉMIE

La deuxième phase de ce projet a mis en lumière la nécessité de poursuivre la transformation culturelle de la BNC afin de favoriser un retour au travail adapté au contexte de l'après-pandémie. Elle a permis de bien définir les piliers culturels de la résilience présentés précédemment, sur lesquels il sera possible de s'appuyer pour amortir le choc du passage à une formule hybride. En effet, l'expérience de la pandémie a montré que les équipes et les employés peuvent être satisfaits et productifs en télétravail s'ils ont les ressources nécessaires.

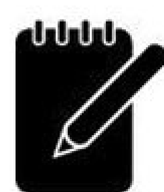
> Pour permettre l'émergence d'un leadership axé sur la confiance, sur le soutien et sur la collaboration, il faudra continuer à outiller les gestionnaires afin d'encourager la prise de décisions basées sur les données.



PHOTO : ISTOCK



Bien qu'exigeante au début, la mise en œuvre d'une stratégie judicieuse en matière d'analytique RH permet de prendre des décisions et d'intervenir en fonction de données pertinentes propres à l'organisation.



Notes

1- Voir entre autres Oswald, F. L., Behrend, T. S., Putka, D. J., et Sinar, E., « Big data in industrial-organizational psychology and human resource management: forward progress for organizational research and practice », Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, *vol. 7, janvier 2020, p. 505-533, ainsi que Ulrich, D. et Dulebohn, J. H., « Are we there yet? What's next for HR? »,* Human Resource Management Review, *vol. 25, n° 2, juin 2015, p. 188-204.*

*2- L'extraction de connaissances (*text mining *en anglais) consiste à analyser le langage écrit et parlé en ayant recours à des techniques informatiques.*

D'une part, il sera nécessaire, à l'avenir, de continuer à exercer un leadership authentique malgré l'environnement et les contacts virtuels. Pour y parvenir, les gestionnaires et l'institution devront créer de nouveaux rituels, instaurer un climat de confiance et susciter un sentiment d'appartenance même s'il est possible que les membres des équipes n'aient que des contacts virtuels sur une base régulière. Pour permettre l'émergence d'un leadership axé sur la confiance, sur le soutien et sur la collaboration, il faudra continuer à outiller les gestionnaires afin d'encourager la prise de décisions basées sur les données probantes et de promouvoir un style de gestion orienté vers l'atteinte de résultats tangibles plutôt que de se cantonner dans la microgestion des équipes au quotidien.

D'autre part, il sera primordial de revoir la conception symbolique de l'environnement de travail. Ce projet d'analytique RH pointe vers une transformation profonde des croyances sous-jacentes à la présence effective des employés sur les lieux de travail de la BNC. En effet, ils ne se présenteront plus au travail tous les jours dans le seul but de chercher à atteindre des résultats : ils le feront pour le plaisir et la richesse de l'expérience humaine et pour le rôle crucial que jouent les relations sociales et le sentiment d'appartenance dans l'expérience employé.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Bien qu'exigeante au début, la mise en œuvre d'une stratégie judicieuse en matière d'analytique RH permet de prendre des décisions et d'intervenir en fonction de données pertinentes propres à l'organisation. Cette stratégie a permis à la BNC d'agir rapidement comme une organisation apprenante même en contexte de crise.

En travaillant avec les divers secteurs d'affaires de la BNC, l'équipe d'analytique EE a contribué à mieux comprendre les enjeux critiques liés au bien-être et à la performance des équipes durant la pandémie de COVID-19 et à agir en conséquence. Une telle expertise fait ressortir l'importance que revêt la direction des ressources humaines comme partenaire stratégique capable de mettre en valeur une culture organisationnelle distinctive. ■

PHOTO : ISTOCK

POSER LES BONNES QUESTIONS

AVOIR LES VRAIES RÉPONSES

EN DIRECT AVEC PATRICE ROY

en semaine 17 h





10 CONSEILS POUR ÉLABORER UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL EFFICACE



La pandémie de coronavirus a mis en lumière non seulement les avantages mais aussi les limites d'un nouveau fonctionnement organisationnel fondé sur le télétravail. Plusieurs gestionnaires se sont rendu compte que l'instauration massive et soudaine de cette mesure était complexe à gérer. Comment concevoir et mettre en œuvre une politique de télétravail qui respecte la singularité des organisations ?

OUSAMA BOUISS ET GUILLAUME AZÉMA

Les activités impliquant des niveaux de risque élevés peuvent-elles être réalisées en télétravail ? Comment aborder cette question au regard de la diversité des métiers exercés par les télétravailleurs, des pays où évoluent les entreprises et des différents types d'organisations ? Les gestionnaires peuvent-ils animer efficacement des équipes fragmentées entre domicile et bureau ?

Toutes ces questions ont émergé lors de rencontres que nous avons faites avec le dirigeant d'une banque de marché française qui compte pas moins de 1 000 collaborateurs répartis sur trois continents. Cette institution souhaitait être accompagnée dans sa stratégie de sortie de crise post-pandémie. Voici les 10 conseils que nous lui avons prodigués.

CONSEIL N° 1

ORGANISEZ VOTRE AUTO-EXAMEN

L'expérience du confinement sanitaire depuis le printemps 2020 a conduit à l'expérimentation massive du télétravail dans un nombre vertigineux d'organisations privées et publiques du monde entier. Ainsi, à l'issue de notre première rencontre avec le directeur de cette banque de marché française, nous avons synthétisé les cinq préoccupations principales dont il nous a fait part : les problèmes inhérents à la gestion de proximité, la baisse de motivation des membres du personnel, l'affaiblissement de la cohésion des équipes, la performance collective en contexte d'urgence ainsi que la difficulté à clarifier le rôle des gestionnaires.

Par la suite, nous avons mené une enquête auprès des collaborateurs en nous appuyant sur un questionnaire et sur une série d'entretiens avec un échantillon diversifié, représentatif à la fois de l'ensemble des métiers exercés par les membres du personnel de cette banque et de la diversité géographique qui les caractérise. Avec un taux de réponse au questionnaire de 60 % et 48 entretiens réalisés, nous disposions donc de données pertinentes pour mener un auto-examen organisationnel.

ILLUSTRATION : ISTOCK

La qualité des relations entre les gestionnaires et leurs équipes est un élément fondamental dont il faut tenir compte lors de l'élaboration d'une politique de télétravail.

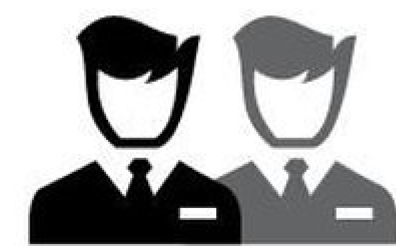


CONSEIL N° 2

ANALYSEZ LES DÉFIS PROPRES À VOTRE ORGANISATION PAR RAPPORT AU TÉLÉTRAVAIL

En comparant les perceptions du directeur avec celles des membres de ses équipes, nous avons pu corriger certains biais cognitifs qui risquaient d'influer sur les choix de l'organisation. Un exemple : contrairement à ce à quoi le dirigeant s'attendait, ses collaborateurs ont été élogieux quant à sa gestion de proximité, dont ils ont reconnu l'efficacité. Par ailleurs, ils ont témoigné d'un haut degré de motivation (87 % se sont dits très motivés ou assez motivés) et d'une forte cohésion.

Par ailleurs, alors que 80 % des répondants ont déclaré considérer le télétravail comme la question prioritaire pour leur organisation, les entretiens ont permis de constater que les équipes avaient parfois une perception erronée de la raison pour laquelle la direction était réticente à mettre en œuvre des politiques de travail à distance. Alors que les collaborateurs attribuaient cette décision à un manque de confiance envers les équipes, les dirigeants ont confirmé que cette hésitation relevait plutôt d'un souci de bien gérer les risques liés à l'exécution des tâches fortement encadrées dans leur domaine d'activité. La confiance entre les gestionnaires et leurs équipes s'avérait donc un élément crucial dont la direction devait tenir compte lors de l'élaboration d'une politique de télétravail.



__Ousama Bouiss__ est doctorant en stratégie et en théorie des organisations à l'Université Paris Dauphine-PSL et consultant-chercheur au cabinet-conseil en management Hector Advisory.

__Guillaume Azéma__ est associé et fondateur du cabinet-conseil en management Hector Advisory, cofondateur du service technojuridique WeChooz et coproducteur du balado « Entreprise curieuse ».

CONSEIL N° 3
ASSUREZ-VOUS QUE VOS COLLABORATEURS COMPRENNENT BIEN TOUS LES DÉFIS DU TÉLÉTRAVAIL

Durant nos échanges avec la direction et avec les membres des équipes, nous avons fait valoir les mérites d'une approche fondée sur les preuves et sur les données probantes[1]. Grâce à cette démarche, non seulement nous nous sommes assurés de la robustesse de nos analyses en les mettant à l'épreuve lors des discussions informelles qui ont suivi notre présentation, nous avons également pu en renforcer la légitimité en vérifiant que toutes les personnes concernées comprenaient de la même façon les défis posés par l'élaboration et par l'adoption d'une politique de télétravail.



Les cadres amenés à piloter l'élaboration d'une politique de télétravail devraient favoriser un leadership humble et se soucier en tout temps de fonder leurs décisions sur la confrontation des idées.



CONSEIL N° 4
FAITES CONFIANCE À VOS COLLABORATEURS

Dans la mesure où les collaborateurs ont fait preuve d'un dévouement sans réserve tout au long de la crise sanitaire afin d'assurer la continuité des activités commerciales, il nous est apparu légitime de répondre à leur souhait de renforcer la confiance et de la placer au cœur de la culture organisationnelle. À cet égard, les cadres amenés à piloter l'élaboration d'une politique de télétravail devraient favoriser un leadership humble et se soucier en tout temps de fonder leurs décisions sur la confrontation des idées[2].

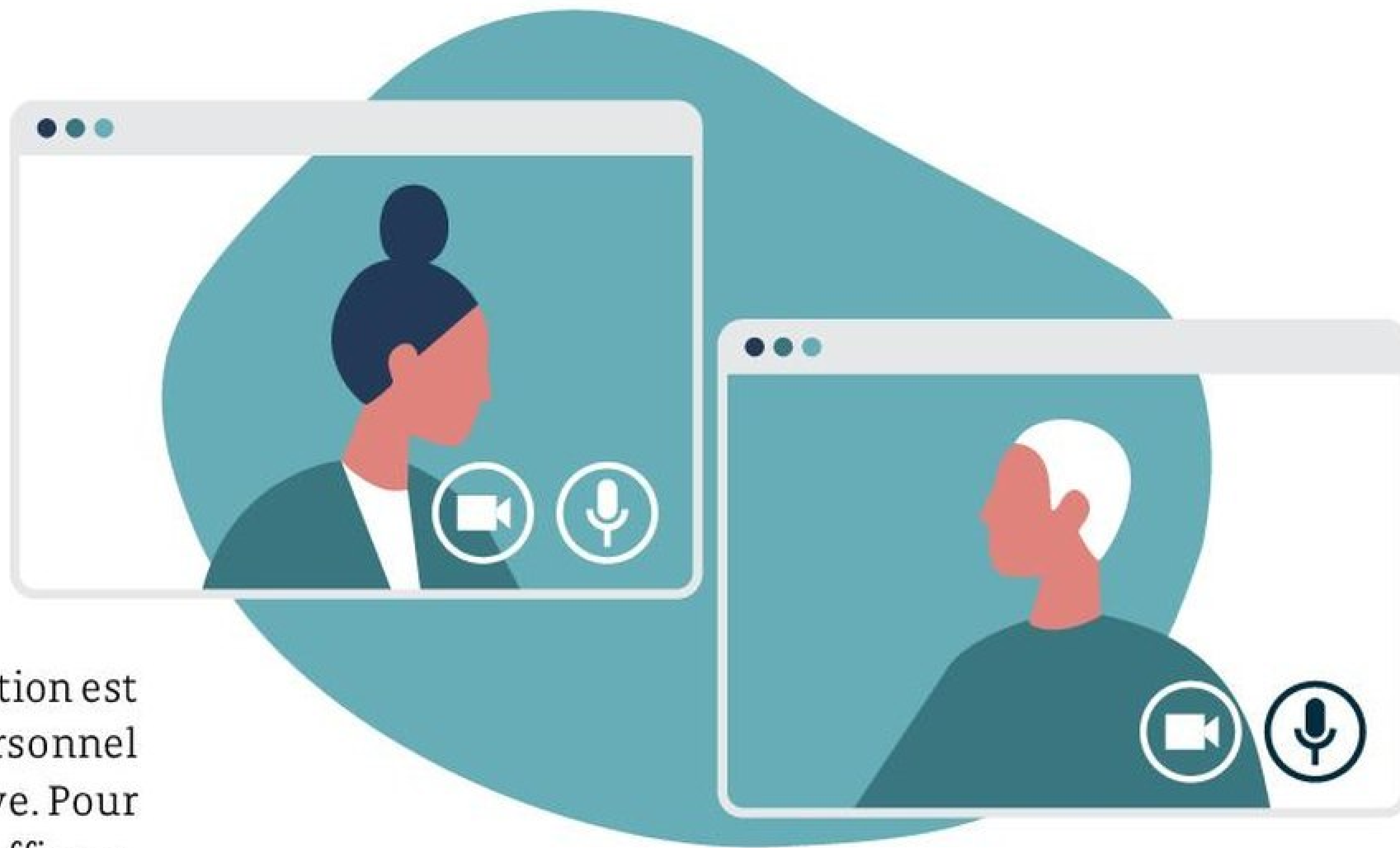
Par ailleurs, afin d'assurer la prise en compte des intérêts respectifs, nous avons créé trois groupes d'ambassadeurs spécifiques (métiers, régions géographiques, niveaux hiérarchiques). Ensemble, nous avons construit un programme d'ateliers afin de réfléchir collectivement à la politique de télétravail.

CONSEIL N° 5
PENSEZ VOTRE ENTREPRISE COMME UN ENSEMBLE DE PROCESSUS ET DE RELATIONS HUMAINES

Pour contextualiser les défis liés à l'instauration du télétravail, ces ambassadeurs ont adopté un regard ethnographique en s'interrogeant sur leur expérience réelle lors de la réalisation de certaines tâches.

Au cours de notre enquête, nous avons compris qu'au sein d'une salle de marchés, la fréquence et le nombre d'interactions verbales entre les opérateurs de marché contribuent de manière significative à leur performance. Dans ce cas précis, l'importance des échanges et le partage rapide d'informations stratégiques peuvent donc constituer des obstacles à la mise en œuvre d'une politique de télétravail. L'approche ethnographique nous a permis de distinguer un certain nombre d'activités nécessitant moins d'échanges ou de relations particulières avec d'autres processus susceptibles de s'adapter plus aisément à une formule de travail à distance.

ILLUSTRATION ET PHOTO : ISTOCK



CONSEIL N° 6

COMMUNIQUEZ RÉGULIÈREMENT AVEC VOS COLLABORATEURS

En période d'incertitude, la communication est essentielle à la fois pour rassurer le personnel et pour maintenir la cohésion collective. Pour favoriser une communication fluide et efficace, nous avons organisé des réunions mensuelles lors desquelles la direction générale et toutes les équipes se sont associées autour de deux moments : la présentation des résultats financiers (suivie d'une discussion), puis l'exposé de la progression du projet de politique de télétravail.

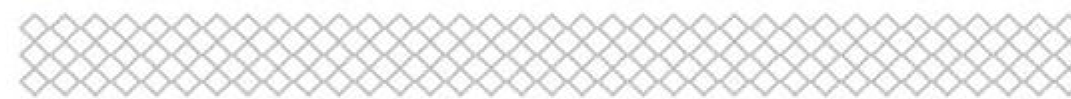
CONSEIL N° 7

CRÉEZ DES ESPACES OÙ LES CONFLITS PEUVENT ÊTRE RÉGLÉS DE FAÇON CONSTRUCTIVE

En réunissant des ambassadeurs représentatifs de la diversité des équipes, nous avons créé des espaces où il est possible de gérer ce qu'on appelle des conflits constructifs, une notion échafaudée par la pionnière américaine de la théorie des organisations Mary Parker Follett[3] (1868-1933). En effet, devant la complexité des expériences de télétravail en période de confinement, le fait de favoriser l'expression de cette diversité impliquait nécessairement l'acceptation des conflits qui peuvent alors survenir.

Afin d'encadrer ces échanges, nous avons donc aménagé des espaces de travail où la transparence, la clarté, le souci d'être compris et de comprendre autrui ainsi que la négociation perçue comme un facteur clé pour concevoir des solutions devaient prendre le pas sur toute autre considération. Ajoutons à cela l'exigence d'une approche empirique qui facilite la construction d'un espace de confrontation où les explications et les démonstrations rationnelles devaient l'emporter sur les autoproclamations et sur les croyances non fondées.

> En période d'incertitude, la communication est essentielle à la fois pour rassurer le personnel et pour maintenir la cohésion collective.



CONSEIL N° 8

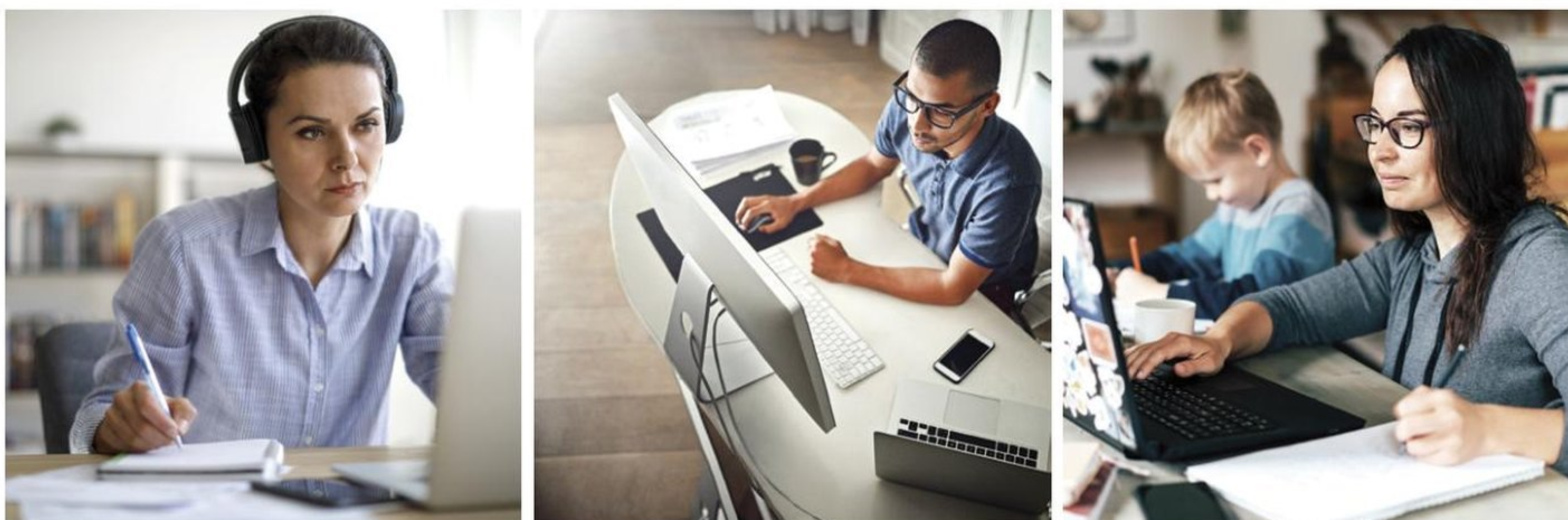
EXPÉRIMENTEZ AVANT DE FORMALISER

En cohérence avec une approche alliant rigueur et pertinence, nous avons planifié une phase d'expérimentation[4] avec les ambassadeurs. Le choix de l'équipe et le mode de pilotage de cette étape ont été entièrement déterminés au cours des échanges. De plus, la présence, au sein des groupes d'ambassadeurs, de membres du comité de direction et de représentants des divers niveaux hiérarchiques a sans doute contribué au succès de cette période d'essai. Les ressources de chacun, symboliques ou effectives, ont ainsi permis de concevoir rapidement des programmes expérimentaux réalistes et adaptés aux caractéristiques de l'organisation.

CONSEIL N° 9

SOYEZ LUCIDES ET ATTENTIFS

Au cours de la crise sanitaire, l'instauration soudaine et massive du télétravail a exacerbé les fragilités de certaines organisations. Ainsi, d'après une étude menée auprès de 1 000 travailleurs britanniques, 47 % des personnes interrogées ont dit avoir ouvert au moins un courriel d'hameçonnage alors qu'elles travaillaient à distance[5].



Le défi consiste à acquérir un regard stratégique permanent sur une forme d'organisation du travail régénérée. Toutefois, il ne faut pas tomber dans le piège de la recette magique.

Plus encore, comme l'a indiqué un récent rapport d'IBM Security et du Ponemon Institute[6], la pandémie de coronavirus a fait grimper en flèche le nombre d'atteintes à la sécurité informatique ; le coût moyen de chacun de ces incidents lors desquels la confidentialité de certaines données a été gravement compromise aurait augmenté de 137 000 $ US depuis le recours massif au télétravail.

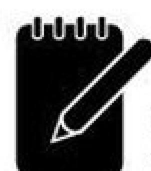
Par conséquent, en vertu d'un principe de précaution élémentaire[7], les entreprises privées et les sociétés publiques doivent prévoir des discussions sur la robustesse des systèmes d'information et de communication dans leur réflexion stratégique afin d'enraciner sereinement la pratique du télétravail au cœur de leur culture organisationnelle.

CONSEIL N° 10

APPRENEZ AVANT DE DÉGÉNÉRER

« Tout ce qui ne se régénère pas dégénère », a dit le philosophe Edgar Morin. Si nos ambassadeurs ont participé, dans un esprit d'intelligence collective et de confiance, à la conception d'une politique de télétravail, leur tâche ne s'est toutefois pas limitée à la production d'un texte formel. À la fin de notre mandat, nous avons donc suggéré de poursuivre l'animation des groupes d'ambassadeurs de manière plus informelle afin de conserver une dynamique d'échanges et d'auto-examen organisationnel permanent autour de la question du télétravail. Nous avons proposé de créer une sorte de cellule de veille ou de lieu de concertation pour repérer les projets de transformation susceptibles de renforcer l'intégration du télétravail au sein de cette institution bancaire.

Le défi consiste maintenant à acquérir un regard stratégique permanent sur une forme d'organisation du travail régénérée. Toutefois, il ne faut pas tomber dans le piège de la recette magique : ne craignez pas d'essayer diverses configurations jusqu'à ce que vous trouviez celles qui vous permettront de faire face à de nombreuses situations inédites, y compris celles provoquées par une crise sanitaire sans précédent. ■



Notes

1- *Pfeffer, J., et Sutton, R. I., « Evidence-based management » (document en ligne),* Harvard Business Review, *janvier 2006.*

2- *Bouiss, O.,* C'est complexe ! 10 principes pour affronter la complexité des organisations, *Paris, Dunod, 2021, 128 pages.*

3- *Pour une synthèse de cette question, voir Mousli, M., « Mary Parker Follett, une pionnière du management »,* Cahier du LIPSOR, *série « Recherche », n° 2, octobre 2000, 53 pages.*

4- *Sur la démarche d'implantation du télétravail avec une phase de pilotage, voir Walrave, M., « Comment introduire le télétravail ? »,* Gestion HEC Montréal, *vol. 35, n° 1, printemps 2010, p. 76-87.*

5- *Owen, H., « Remote working: We're stressed and distracted and making these security errors » (article en ligne),* TechRepublic, *22 juillet 2020.*

6- *IBM Security et Ponemon Institute, « Rapport 2020 sur le coût d'une violation de la confidentialité des données » (document en ligne), 2020.*

7- *Parent, M., « Avec le télétravail, la cybercriminalité a explosé – Que peuvent faire les entreprises ? » (article en ligne),* The Conversation, *12 mars 2021.*

PHOTOS : ISTOCK



On a lu pour vous...
DÉJEUNER AVEC LUCY
de Sherry Stewart Deutschmann



Cet ouvrage, c'est l'histoire d'une entreprise, LetterLogic, dont le chiffre d'affaires annuel a grimpé à 40 millions de dollars grâce à une culture fondée sur l'empathie. « Notre sauce secrète avait un ingrédient clé : mettre les besoins de nos collaborateurs devant les intérêts des clients et des actionnaires », raconte Sherry Stewart Deutschmann. Explication.

Myriam Jézéquel, *rédactrice*

Quand Sherry Stewart Deutschmann s'est rendu compte que son patron d'alors ne faisait aucun cas de son avis ni de celui de ses autres employés, elle a décidé de lancer une entreprise radicalement différente. Partant de l'idée selon laquelle les employés détiennent les solutions aux problèmes, elle a instauré comme pratique d'entreprise d'asseoir à la même table patron et employés... et d'adopter un tout autre style de leadership !

PRIORITÉ AUX EMPLOYÉS

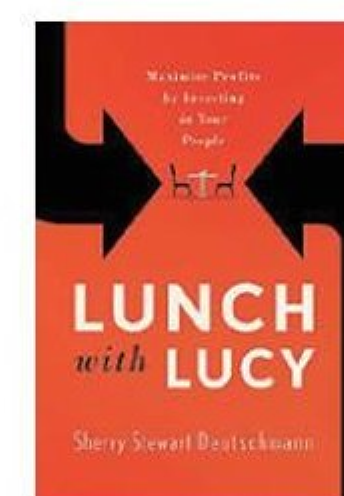
Tous les mercredis, n'importe quel employé de LetterLogic peut se joindre à « Lucy » (le surnom de Sherry pour cette occasion) afin d'aller manger au restaurant. Principale ligne de conduite : « La seule personne qui compte est celle avec qui je partage le repas », écrit-elle. Principal ingrédient : se taire et écouter. « Apprenez à connaître les rêves, les objectifs, les luttes de vos employés et ce dont ils ont besoin pour être meilleurs dans leur travail et pour mener une vie plus satisfaisante », suggère-t-elle. Lors de ces rencontres, Sherry apprend beaucoup sur les membres de son équipe et fait en sorte que chacun se sente valorisé.

AU MENU

Les règles de ce repas consacré à un employé sont simples. L'employé choisit le restaurant. Lucy choisit une place dos à la porte et aux autres clients afin d'accorder toute son attention à l'employé de la semaine. Le ton de la conversation est informel : il faut que l'employé soit à l'aise et ait envie de s'ouvrir à Lucy sur n'importe quel sujet, par exemple ses loisirs, ses ambitions, ses défis, etc. Ce repas décontracté est aussi l'occasion pour Lucy d'exprimer sa gratitude aux membres de son personnel et d'apprendre ce qui les motive, ce qu'ils apprécient comme récompense, ce qui les freine dans leur travail et ce dont ils ont besoin pour être plus efficaces. Au fil des plats et de la conversation, elle en apprend davantage sur son propre rôle de leader, sur l'effet qu'elle a sur le moral de l'employé et sur son engagement au sein de son équipe.

AU DESSERT

Même si l'addition revient à Sherry, celle-ci estime que les bienfaits de ces rencontres sont nettement supérieurs en matière d'efficacité et de fidélisation. Les employés apprécient tout particulièrement la part du gâteau qu'ils reçoivent, à savoir une participation aux bénéfices de l'entreprise et un salaire décent. « Rien n'affectera le comportement et n'inspirera l'engagement plus efficacement qu'un régime de partage des bénéfices soigneusement conçu, avec des paiements en temps opportun. Lorsque vos employés ont un intérêt direct dans le succès de l'entreprise, tout le monde y gagne », dit-elle. ■



Stewart Deutschmann, S., Lunch with Lucy – Maximize Profits by Investing in Your People, *New York, An Inc. Original, 2020, 208 pages.*

ILLUSTRATION : ISTOCK

LE LEADERSHIP D'HUMILITÉ

ENTRE RISQUES ET PROMESSES

Charismatiques et visionnaires, des leaders nous marquent souvent en raison de leur personnalité flamboyante, de leur éloquence et de leur assurance. Faut-il alors s'étonner que plusieurs gestionnaires soient réticents à se comporter avec humilité ? Et pourtant, une majorité d'employés apprécient les dirigeants qui osent en faire preuve.

PIERRE-MARC LEBLANC, VINCENT ROUSSEAU ET JEAN-FRANÇOIS HARVEY



Pierre-Marc Leblanc *est candidat au doctorat en relations industrielles à l'Université de Montréal.*

Vincent Rousseau *est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.*

Jean-François Harvey *est professeur agrégé au Département d'entrepreneuriat et innovation de HEC Montréal.*

Comment concilier la crainte de paraître plus ou moins vulnérable et la préférence d'un grand nombre d'employés pour les gestionnaires qui exercent un leadership empreint d'humilité ? Afin d'y voir plus clair, tâchons d'expliquer en quoi consiste ce style de leadership.

Le mot *humilité* tire son origine du latin *humus,* qui signifie « terre », et d'*humilis,* c'est-à-dire « près du sol ». Autrement dit, l'humilité désigne le fait d'être ancré dans son environnement et de reconnaître l'existence de quelque chose de plus grand que soi. Depuis des millénaires, les grandes religions du monde considèrent l'humilité comme une des vertus sur lesquelles reposent le développement et la croissance des êtres humains, ce que de nombreux

PHOTO : ISTOCK







Les gestionnaires humbles renforcent l'efficacité de leurs équipes en influant sur des aspects clés de leur fonctionnement, notamment l'émergence d'un climat de sécurité psychologique et l'adoption de comportements d'apprentissage.

philosophes ont eux aussi affirmé au fil des siècles. Parfois confondue avec la modestie, l'humilité n'implique pas de se rabaisser soi-même ou de réduire l'importance de ses propres réalisations. Au contraire, l'humilité consiste à porter un regard juste sur soi et sur les autres ainsi qu'à vouloir sans cesse approfondir ses connaissances.

La plupart des auteurs qui étudient l'humilité sous l'angle du leadership adoptent une perspective relationnelle, selon laquelle l'humilité s'exprime dans un contexte social donné. Par leurs actions, les gestionnaires humbles incarnent la quête d'un idéal en légitimant l'acquisition de nouvelles compétences, l'expérimentation et la prise de risques.

On reconnaît les leaders humbles en fonction de trois caractéristiques[1]. Tout d'abord, ils portent un jugement éclairé sur leurs propres forces et faiblesses. Lorsqu'ils interviennent auprès de leur équipe, ces gestionnaires ont le courage d'admettre leurs erreurs et d'exprimer leur méconnaissance de certains aspects des tâches à réaliser. Ensuite, ils savent apprécier les qualités et la contribution des membres de leur équipe : en plus de leur attribuer le mérite pour l'originalité et la pertinence de leurs idées, ces gestionnaires veillent à ce que celles-ci soient diffusées afin que tous puissent en bénéficier. Enfin, les leaders qui font preuve d'humilité accueillent favorablement la rétroaction et font connaître leur désir d'apprendre auprès des membres de leur équipe. Avides de connaissances, ces gestionnaires éprouvent peu de réticence à demander conseil à leur entourage.

LE LEADERSHIP D'HUMILITÉ : TOUJOURS BÉNÉFIQUE ?

Les bienfaits du leadership d'humilité sont nombreux. Les gestionnaires humbles renforcent l'efficacité de leurs équipes (performance, innovation et créativité) en influant sur des aspects clés de leur fonctionnement, notamment l'émergence d'un climat de sécurité psychologique et l'adoption de comportements d'apprentissage[2]. À l'échelle individuelle, le leadership d'humilité accroît la performance des employés et réduit les risques d'épuisement professionnel[3]. Par ailleurs, les entreprises dirigées par des PDG humbles seraient généralement plus performantes que leurs rivales[4].

Toutefois, certains milieux sont plus propices au leadership d'humilité. Là où la hiérarchie est moins stricte, les équipes réagissent favorablement aux comportements humbles du leader, notamment en partageant davantage d'information et en étant plus créatives[5]. Or, là où une culture hiérarchique domine, l'humilité est perçue comme un signe de faiblesse ou d'incompétence, ce qui peut nuire à l'engagement des équipes à apprendre et à se dépasser.

Il semble aussi que les équipes formées de membres hautement proactifs savent mieux tirer profit de l'humilité de leur gestionnaire[6]. En effet, à la différence des gens qui attendent de recevoir des consignes claires avant de se mettre au travail, les personnes plus dynamiques voient dans l'humilité de leur gestionnaire l'occasion d'assumer de nouvelles responsabilités.

Évidemment, encore faut-il que l'humilité soit perçue comme étant authentique. En effet, les équipes ne sont pas dupes : elles savent déceler l'humilité de façade[7]. Il ne s'agit donc pas de se comporter humblement une journée pour retourner à une approche autoritaire le lendemain. Démontrer de l'humilité se fait à travers le temps, et seuls les gestionnaires qui le font de manière authentique parviennent à atténuer le sentiment de vulnérabilité des employés à leur endroit et à en tirer des bénéfices. D'ailleurs, cela se vérifie tout particulièrement au sommet de la

Les équipes formées de membres hautement proactifs tirent davantage profit de l'humilité de leur gestionnaire.

PHOTOS : ISTOCK

Pour faire preuve d'humilité, les gestionnaires doivent s'intéresser aux gens qui les entourent et savoir se mettre à leur place.



hiérarchie : plus les gestionnaires sont perçus comme étant influents au sein de leur organisation, plus leurs comportements humbles sont susceptibles de porter fruit.

COMMENT CULTIVER L'HUMILITÉ ?

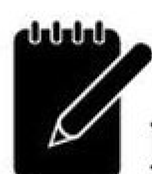
Il est plus naturel pour certains gestionnaires de faire preuve d'humilité. Toutefois, dans la mesure où ce style de leadership repose sur l'adoption de comportements spécifiques, il est possible d'en favoriser l'apprentissage.

Des exercices et des activités relativement simples permettent de cultiver l'humilité chez les gestionnaires. Par exemple, il est judicieux de réserver des moments consacrés à la pratique réflexive. Lors de ces séances, les gestionnaires sont invités à analyser leurs plus récentes interactions au travail et à répondre par écrit à certaines questions, par exemple celles-ci : « Qui était présent ? » ; « Ai-je adopté des comportements humbles ? Si oui, lesquels ? Si non, pour quelles raisons ? » ; « Comment pourrais-je agir différemment la prochaine fois ? »

Pour faire preuve d'humilité, les gestionnaires doivent s'intéresser aux gens qui les entourent et savoir se mettre à leur place. Afin d'y parvenir, ils peuvent – lorsque faire se peut – exécuter eux-mêmes un certain nombre de tâches habituellement accomplies par les membres de leur équipe. Cette démarche va donc au-delà du simple fait de s'informer au sujet des contraintes inhérentes à leur travail. À terme, ces gestionnaires seront en mesure de répondre aux questions suivantes : « Cette expérience me permet-elle de porter un regard neuf sur mes forces et sur mes faiblesses à titre de gestionnaire ? » ; « Quels sont les savoirs nécessaires à l'exécution de ces tâches que j'ignorais auparavant ? » ; « Par le passé, ai-je réussi à répondre convenablement aux besoins de mon équipe ? » ; « Si ce n'est pas le cas, quelles sont les leçons à tirer de cette expérience qui feront de moi un meilleur gestionnaire ? »

Il vaut parfois la peine d'intervenir auprès des gestionnaires qui demeurent réticents à agir avec humilité. Du *coaching* lors duquel ils sont invités à jouer le rôle d'un subordonné peut alors aider. Le *coach* – préférablement externe – est quant à lui appelé à agir de façon autoritaire, à faire fi des idées et de l'expertise du gestionnaire et à se comporter avec arrogance. En inversant les rôles de la sorte, les gestionnaires prennent plus facilement conscience des effets de leurs comportements sur les membres de leur équipe et saisissent mieux les bienfaits du leadership d'humilité.

Au final, l'état actuel des connaissances justifie l'enthousiasme envers le leadership d'humilité. Plusieurs études mettent en lumière les avantages inhérents à ce style de leadership, particulièrement pour les équipes et pour les employés. Toutefois, avant d'agir avec humilité, les gestionnaires ont intérêt à tenir compte de leur milieu (notamment de la culture de leur organisation ainsi que du degré de proactivité des membres de leur équipe). Parions qu'avec les tendances actuelles liées à la multiplication des expertises, à la complexification du travail et à l'aplanissement des structures organisationnelles, le leadership d'humilité est voué à un bel avenir. ■



Notes

1- *Owens, B. P., Johnson, M. D., et Mitchell, T. R., « Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership »,* Organization Science, *vol. 24, n° 5, septembre-octobre 2013, p. 1517-1538.*

2- *Edmondson, A. C., et Harvey, J.-F.,* Extreme Teaming – Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership, *Bingley (Royaume-Uni), Emerald Group Publishing, 2017, 224 pages.*

3- *Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., et Shi, L., « Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility »,* Journal of Applied Psychology, *vol. 103, n° 9, septembre 2018, p. 1019-1038.*

4- *Ou, A. Y., Waldman, D. A., et Peterson, S. J., « Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes »,* Journal of Management, *vol. 44, n° 3, mars 2018, p. 1147-1173.*

5- *Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., et Liu, S., « Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance »,* Journal of Applied Psychology, *vol. 103, n° 3, mars 2018, p. 313-323.*

6- *Leblanc, P.-M., Rousseau, V., et Harvey, J.-F., « Leader humility and team innovation: The role of team reflexivity, team potency, and team proactive personality », communication présentée à la quinzième conférence annuelle de l'Interdisciplinary Network for Group Research (INGRoup), Whova Conference Platform, 2020.*

7- *Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R., et Greguras, G. J., « Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity », Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 158, mai 2020, p. 112-125.*

Diplômés + Fondation
HEC MONTRÉAL

CAMPAGNE DE FINANCEMENT 2021

Le don de faire +

Pour encourager les étudiants, soutenir les priorités de l'École et investir dans la recherche en gestion : chaque don compte.
Ensemble, nous pouvons faire plus.

Contribuez à notre campagne dès aujourd'hui.

hec.ca/don

Antsa Rabesahala
Étudiante au B.A.A. cheminement bilingue

SDG-21319




KIABI



INCURSION AU CŒUR D'UN RENOUVEAU STRATÉGIQUE

Catherine Archambault est professeure à l'Institut d'économie scientifique et de gestion à Lille.





Nicolas Hennon est président de l'association Acts and Facts.

À la recherche d'une entreprise en transformation pour son doctorat, **Catherine Archambault** a découvert Kiabi Monde et son PDG de l'époque, **Nicolas Hennon.** Cette rencontre fructueuse a récemment mené à la publication de l'ouvrage *Transformer votre entreprise en alliant stratégie et humanisme*[1]. **MARTINE LETARTE**

Catherine Archambault, pourquoi êtes-vous allée jusqu'en France pour trouver une entreprise motivée à se lancer dans un grand processus de renouveau stratégique ?

Catherine Archambault : Après avoir terminé ma maîtrise en management à HEC Montréal, en 2013, je suis allée travailler en entreprise. Pendant mes études, j'avais appris plein de choses que j'avais envie de mettre en pratique. Mais j'ai alors compris que même si je travaillais pour de grandes organisations très intéressantes, leurs processus de changement étaient très lents. J'avais été préparée à élaborer des stratégies d'entreprise, mais je ne voyais pas trop comment je pouvais avoir une véritable influence.



Martine Letarte est journaliste.

Je sortais de l'université et j'avais envie de changer le monde ! J'ai donc décidé d'aller voir s'il y avait des organisations à l'étranger qui faisaient les choses différemment pour échafauder un projet de doctorat. J'en ai discuté avec les chercheurs de Mosaic, le Pôle créativité et innovation de HEC Montréal, qui m'ont mise en contact avec leur partenaire, l'Université catholique de Lille, en France. Je m'y suis installée, puis j'ai rencontré des membres de l'équipe de conception de projets d'innovation de Kiabi Monde, une entreprise de vêtements à petit prix présente dans plusieurs pays. Je leur ai parlé de mon doctorat et ç'a cliqué. L'entreprise m'a accueillie et j'y ai rencontré Nicolas. C'est comme ça qu'est venue l'idée de théoriser le renouveau stratégique de Kiabi.

PHOTOS : ISTOCK ET KIABI

« Un collaborateur ne participe pas à une transformation parce qu'il trouve que son patron est beau et intelligent : il s'y investit parce qu'il y croit, parce qu'il en a envie et, idéalement, parce qu'il l'a coconstruite. »

Quel était l'objectif de cette transformation organisationnelle chez Kiabi Monde ?

Nicolas Hennon : Nous voulions que chaque collaborateur puisse s'engager avec confiance, autonomie et audace dans son périmètre de responsabilités pour prendre des décisions créatrices de valeur financière, humaine et environnementale. Un collaborateur ne participe pas à une transformation parce qu'il trouve que son patron est beau et intelligent : il s'y investit parce qu'il y croit, parce qu'il en a envie et, idéalement, parce qu'il l'a coconstruite. Il s'engage aussi parce qu'il est dans un environnement où il se sent en confiance et parce qu'il sent que l'organisation lui fait confiance. Il faut laisser le temps à chacun d'entrer dans l'aventure à son propre rythme.



Kiabi Monde en quelques chiffres

Entreprise du secteur de la mode créée en 1978, Kiabi Monde propose des vêtements prêts à porter à petit prix pour toute la famille.

- Kiabi Monde compte 12 000 employés.
- Elle est active dans 18 pays.
- Son chiffre d'affaires annuel s'élève à un peu plus de deux milliards d'euros (environ trois milliards $ CA).

Quels ont été les résultats tangibles de cette transformation au terme de laquelle Kiabi est devenue une entreprise libérée ?

N. H. : Je n'aime pas le terme *libérée* : je dis plutôt qu'elle est devenue une entreprise libérante. Il suffit de regarder les résultats de Kiabi, tant qualitatifs que quantitatifs, pour évaluer les effets de sa transformation. Tous les indicateurs ont progressé de manière exponentielle, que ce soit le chiffre d'affaires, la satisfaction des clients ou celle des collaborateurs. Chez Kiabi, on demande aux collaborateurs non seulement de faire leur travail de base mais aussi de faire un petit quelque chose de plus, c'est-à-dire de proposer des idées et des démarches qui s'inscrivent dans la vision et dans la stratégie qu'ils ont contribué à élaborer pour l'organisation. Kiabi veut offrir du bonheur à porter. Je vous jure qu'un styliste ne travaille pas de la même manière si on lui demande de faire des t-shirts ou si on lui confie le mandat de faire des t-shirts qui procureront du bonheur à ceux qui les porteront.

Nicolas, vous êtes maintenant président de l'association Acts and Facts, qui rassemble des entreprises engagées. D'ailleurs, vous êtes convaincu que pour faire changer son entreprise, un leader doit d'abord changer lui-même. Vous citez même Gandhi dans votre ouvrage : « Sois le changement que tu veux voir dans le monde. » Expliquez-nous pourquoi c'est si important.

N. H. : Je fais partie des mouvements de transformation d'entreprises depuis 11 ans et je constate chaque fois que c'est vraiment la bascule intérieure d'un individu qui lui permet d'oser de nouveau. La stratégie qui repose sur le pilier de l'humanisme nécessite un vrai cheminement d'introspection. Il faut désapprendre beaucoup de choses pour en apprendre de nouvelles.

Donnez-nous un exemple de ce qu'il faut désapprendre.

N. H. : Je parle en tant que Français. Depuis que nous sommes tout petits, on nous apprend à cacher nos émotions.

PHOTO : KIABI

On nous dit d'être forts. On nous martèle en permanence qu'il ne faut pas montrer nos fragilités. C'est une connerie ! Je n'ai jamais vu autant d'admiration dans le regard d'individus et de collaborateurs que le jour où j'ai osé faire état de mes fragilités. Ils se sont sentis en confiance. Ils se sont dit qu'ils pourraient aller loin avec moi puisque j'étais capable de montrer ma vulnérabilité. Je ne peux partager mes zones de pouvoir que si j'accepte de lâcher prise au préalable.

Catherine, comment vous êtes-vous rendu compte que Nicolas avait fait tout ce cheminement personnel ?

C. A. : Je l'ai vu tout de suite en l'interviewant. Il m'a montré un document PowerPoint qu'il avait réalisé avec ses réflexions personnelles. C'était presque un journal intime, mais c'était très professionnel. On a beau lire tout ce qu'on veut sur la transformation, si on n'a jamais fait l'expérience d'un changement profond, on n'arrivera pas à le mettre en œuvre dans une organisation. C'est le dirigeant qui pilote cette transformation. Pour qu'elle soit accomplie avec succès, il faut qu'il y ait réfléchi et qu'il y croie.

« Je n'ai jamais vu autant d'admiration dans le regard d'individus et de collaborateurs que le jour où j'ai osé faire état de mes fragilités. Ils se sont sentis en confiance. »

Nicolas, vous avez dû attiser l'intérêt de tous vos collaborateurs pour ce renouveau stratégique. Qu'avez-vous appris au cours de ce processus ?

N. H. : J'ai commencé par mettre en œuvre le renouveau stratégique alors que j'étais PDG de Kiabi en Italie, où nous comptons 700 employés. Ensuite, je l'ai fait pour Kiabi Monde et pour ses 12 000 employés. J'ai appris deux choses. Tout d'abord, l'importance de la patience. C'est un chemin très long. Cette mise en mouvement collective est la somme de mises en mouvement individuelles. Il faut accepter que cela prenne trois, quatre ou cinq ans, et ce n'est pas grave ! On est en train de changer non pas une méthodologie, non pas des contenus de métiers, mais l'âme de l'entreprise. Et cela prend du temps. C'est important pour un dirigeant de bien sentir son entreprise. Un navigateur dans la course Vendée Globe n'a pas de capteurs à chaque centimètre de la coque de son bateau. Il est à bord et il sent les choses. S'il sent que quelque chose freine le bateau, il réduit la voile. On fait la même chose avec un projet de transformation d'entreprise.

Quelle est la deuxième chose que vous avez apprise pendant ce processus de transformation ?

N. H. : L'humilité. Parce qu'il y a beaucoup d'échecs. Parce que ça ne se passe pas toujours comme on l'a imaginé. Il m'est arrivé d'inviter des collaborateurs à une conférence un midi. Alors qu'il y avait 300 places dans la salle, cinq personnes se sont présentées. Mais ce n'est pas grave ! Ce sont déjà cinq personnes et elles en ont parlé à d'autres. La fois suivante, il y en a eu 100, puis 300. Il faut apprendre l'humilité.

Comment un projet de doctorat est-il devenu un livre grand public ?

C. A. : L'idée a germé à la fin de mon doctorat parce que Nicolas et moi avions envie de transmettre ces résultats en créant un guide pratique pour aider les dirigeants à mettre une transformation en œuvre.

Vous êtes maintenant professeure à l'Institut d'économie scientifique et de gestion (IÉSEG) à Lille. Que voulez-vous que les gens retiennent de ce livre ?

C. A. : Je souhaite montrer qu'il est possible de mener à bien une telle transformation non seulement dans de petites organisations mais aussi dans de très grandes. Je pense qu'il est important de partager cette expérience pour que d'autres puissent prendre ce chemin. De plus, je trouve que le monde universitaire ne parle pas suffisamment au monde des affaires et que c'est dommage, parce qu'il y a beaucoup de choses qu'on peut réaliser ensemble. Cette expérience en est un bel exemple. ■



Note

1- *Archambault, C., et Hennon, N.,* Transformer votre entreprise en alliant stratégie et humanisme – Osez la méthode Yellow Brick Road !, *Paris, Éditions Ellipses, 2021, 192 pages.*



BIEN-ÊTRE
ET SI L'INSTAURATION D'UNE CULTURE ÉTHIQUE ÉTAIT LA CLÉ ?

L'introduction d'une culture éthique en milieu de travail peut-elle améliorer le bien-être du personnel ? Bonne nouvelle : une étude semble démontrer que c'est bel et bien le cas. Voici quelques pistes de réflexion ainsi que des recommandations pour y parvenir.

LYSE LANGLOIS, MANON TRUCHON ET GÉRALDINE FOIN*



Lyse Langlois est professeure titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval.

Manon Truchon est professeure titulaire à l'École de psychologie de l'Université Laval.

Géraldine Foin est professionnelle de recherche à l'Université Laval.

* Article écrit en collaboration avec *Emmanuelle Gril,* journaliste

La santé au travail englobe la prévention des risques, la protection des individus et la promotion de la santé en milieu de travail. Pour protéger la santé de son personnel, une organisation peut adopter diverses pratiques de gestion afin de limiter le stress généré par les attentes élevées en matière de qualité du travail et de performance au travail.

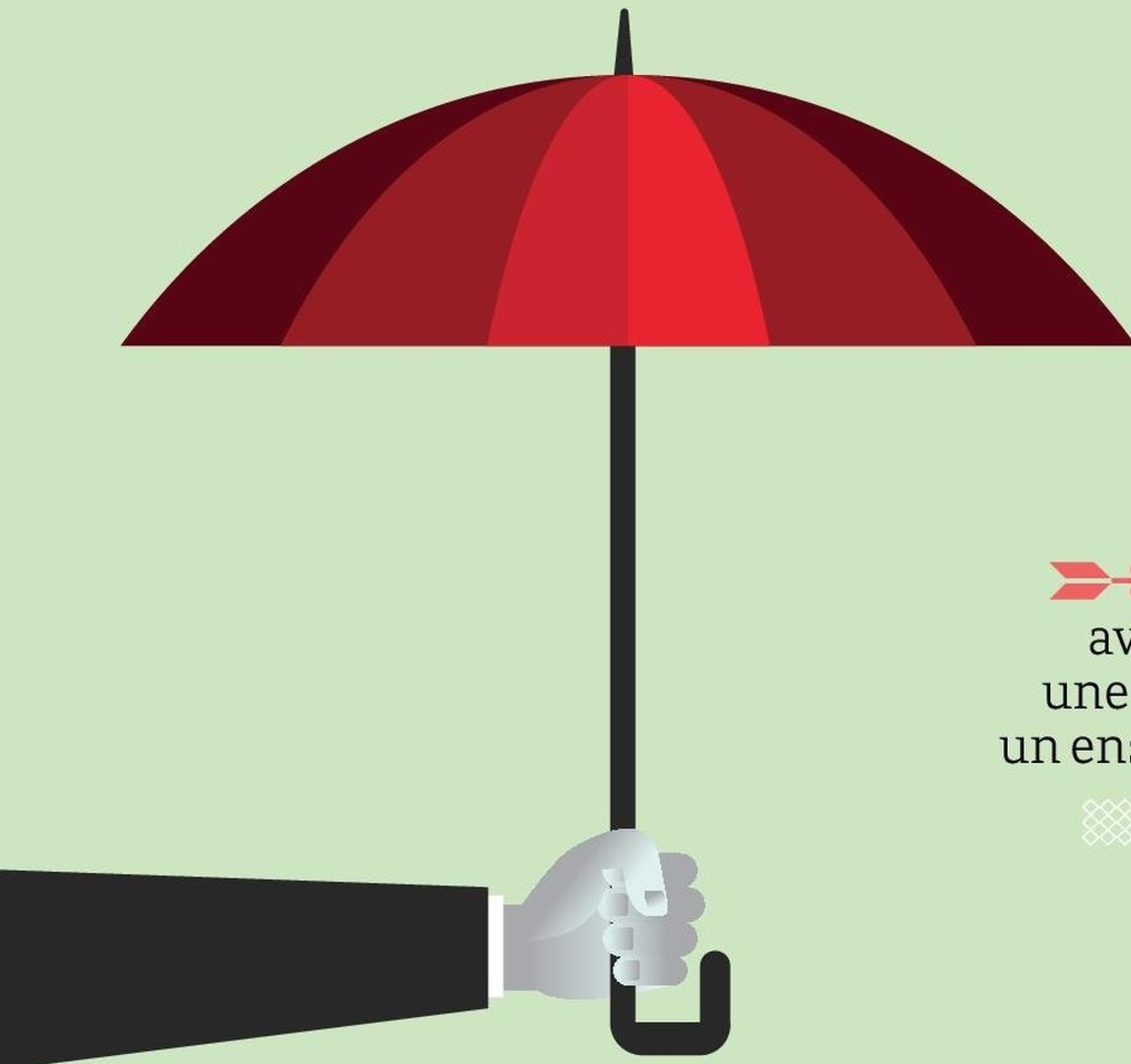
Pour réduire ce stress, elle peut notamment assurer un équilibre entre ses exigences et les moyens qu'elle met à la disposition de ses employés. Autrement dit, les ressources humaines (soutien, formation) et matérielles (équipement, réglementation) doivent être suffisantes pour permettre aux équipes d'atteindre les objectifs fixés (exigences). De cette façon, les employés disposent des ressources nécessaires et adaptées qui leur permettront de réaliser leurs tâches.

LES CARACTÉRISTIQUES DES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

Tout d'abord, il faut comprendre ce qu'est une culture éthique. Idéalement coconstruite avec les parties prenantes, celle-ci repose sur un ensemble de valeurs partagées. Ce socle permet d'orienter les procédures, les règles et les politiques organisationnelles en ayant recours au dialogue et à la réflexion. Cette culture éthique évolue, car elle est basée sur un processus d'apprentissage continu destiné à donner du sens aux pratiques en organisation en privilégiant l'exercice du jugement professionnel. L'éthique sert ainsi à orienter, à baliser et se traduit par des actions concrètes.

Cette culture peut-elle avoir un effet positif sur la santé et sur le bien-être des travailleurs ? Pour répondre à cette question, nous avons effectué une recherche auprès de 24 gestionnaires (9 femmes et 15 hommes) œuvrant en milieu francophone au

ILLUSTRATION : ISTOCK



Idéalement coconstruite avec les parties prenantes, une culture éthique repose sur un ensemble de valeurs partagées.





> Dans un environnement à faible risque pour la santé et pour le bien-être au travail, les employés évoluent dans un contexte positif nourri par les capacités de leadership des gestionnaires.



Canada[1]. Employés par un établissement d'éducation supérieure, ces gestionnaires provenaient de facultés universitaires ou de services administratifs et occupaient des postes de directeur de département, de directeur adjoint aux opérations ou de directeurs généraux. Les participants étaient issus d'un environnement de travail spécialisé à haut ou à faible risque d'atteintes potentielles au bien-être en milieu de travail.

La santé et le bien-être au travail désignent l'état de bien-être qui permet à une personne d'accomplir ses tâches et de faire face aux situations difficiles. Pour que cet état soit préservé, l'environnement de travail doit présenter des éléments bénéfiques pour la santé. Parmi ceux-là, on trouve le leadership, la reconnaissance, la gestion du changement, la sécurité psychologique, le soutien des collègues, l'autonomie, le sens du travail, la satisfaction et le plaisir au travail ainsi que le développement des compétences.

Pour différencier les environnements dits à haut ou à faible risque, trois facteurs sont déterminants. En premier lieu, il y a non seulement le leadership de la personne en position d'autorité (c'est-à-dire la capacité d'accompagnement du responsable d'équipe dans la réalisation des objectifs communs) mais aussi le degré de détresse du personnel (sentiment d'abandon ou d'impuissance au travail), deux facteurs qui, d'ailleurs, sont intimement liés, selon nos résultats quantitatifs. Enfin, on constate que la présence d'une culture éthique au sein d'une organisation a également un effet sur le milieu de travail.

Dans un environnement à faible risque pour la santé et pour le bien-être au travail, les employés évoluent dans un contexte positif nourri par les capacités de leadership du gestionnaire, ce qui contribue à atténuer la détresse des employés. Cet environnement se distingue par la bienveillance du dirigeant, fondée sur une gestion de proximité entre lui-même et ses employés. Divers facteurs peuvent alors influer sur ce sentiment de bien-être, notamment la présence et le respect de valeurs communes, la coopération, la participation de l'ensemble des parties prenantes dans la prise de décisions, les ajustements éventuels apportés aux charges de travail, la protection de la santé et du bien-être et, enfin, un processus de médiation lors de conflits.

Inversement, dans un environnement de travail à haut risque pour la santé et pour le bien-être, les employés évoluent dans un contexte où le gestionnaire fait preuve de très peu de capacités de leadership, ce qui semble accroître la détresse du personnel. On assiste alors à de la confusion et à de l'incompréhension quant aux repères et aux normes, à une forme de rigidité

Les environnements de travail à faible et à haut risque

Environnement de travail	Contexte positif de travail	Culture éthique	Leadership	Détresse
À faible risque pour la santé et pour le bien-être	Forte présence	Forte présence	Forte présence	Faible présence
À haut risque pour la santé et pour le bien-être	Faible présence	Faible présence	Faible présence	Forte présence

Comment reconnaître une culture non éthique ?

Culture non éthique	Caractéristiques de la gestion déficiente	Conséquences sur la santé
Appui faible ou inexistant de la haute direction	Modèle hiérarchique traditionnel *(top-down)*	Conflits
		Exclusion, contraintes, manque de reconnaissance
	Climat d'insécurité	Isolement
		Épuisement
Manque de ressources de l'organisation	Ressources insuffisantes pour promouvoir la santé	Détresse
		Individualisme, égoïsme
	Attribution inadéquate des tâches	Surcharge de travail, stress
		Douleur physique
		Désengagement du personnel
		Injustices, dilemmes éthiques, conflits

dans l'attribution des charges de travail ainsi qu'à de l'indifférence par rapport à la dégradation de la santé et du bien-être des employés. Enfin, on note aussi la présence, au sein des équipes, de désaccords non résolus qui, souvent, persistent et ajoutent à la lourdeur du climat (voir le tableau à la page précédente).

DEUX FACTEURS À SURVEILLER

Il ressort de notre étude que deux éléments peuvent empêcher l'instauration d'une culture éthique en entreprise, ce qui nuit à la santé au travail. Tout d'abord, un appui faible ou inexistant de la part de la haute direction envers ses gestionnaires complique la tâche de ces derniers lorsqu'ils cherchent à introduire une culture éthique. La rigidité de la haute direction peut donc isoler les gestionnaires intermédiaires, qui se sentent alors mis à l'écart des processus décisionnels. Cela peut non seulement créer des conflits entre les parties prenantes mais aussi imposer des contraintes en ce qui a trait à la réalisation des tâches. Par ailleurs, cela peut susciter un sentiment d'exclusion, d'impuissance, voire d'abandon, chez les gestionnaires. Une haute direction indifférente à ces questions peut aussi constituer une source d'insécurité et contribuer au sentiment d'isolement, de détresse et d'épuisement professionnel, ce qui risque de se répercuter dans toute l'organisation.

Autre élément à surveiller : le manque de ressources organisationnelles. En effet, l'absence de ressources pour mettre la santé au travail à l'avant-plan ne contribue certes pas à prévenir la détresse ni à favoriser la création d'activités physiques et sociales dans ce but. Cette lacune a pour effet de renforcer l'individualisme, voire l'égoïsme, au sein de l'organisation. De plus, l'attribution inadéquate des ressources nécessaires à la réalisation des tâches – des charges de travail réparties inéquitablement, par exemple – peut occasionner des conflits, accentuer le sentiment de surcharge de travail et provoquer de la détresse, voire de la douleur physique, ce qui peut mener au désengagement du personnel (voir le tableau ci-dessus).

LES STRATÉGIES POUR FAVORISER UNE CULTURE ÉTHIQUE

Il existe heureusement des conditions gagnantes pour faciliter l'instauration d'une culture éthique au sein d'une organisation :

1 L'ouverture et les capacités de communication des gestionnaires

Les encouragements et le partage au sein des équipes favorisent la collégialité, la confiance et le soutien. De plus, la gestion de proximité facilite la communication ; quant à la création d'un espace de discussion sécuritaire, elle permet de susciter un climat de confiance favorable aux échanges.

2 L'affirmation des valeurs personnelles et l'exemplarité des gestionnaires

Quand elles sont partagées, les valeurs personnelles des gestionnaires contribuent à l'instauration d'une culture éthique. Cependant, elles doivent s'incarner dans les pratiques, car le fait de donner l'exemple constitue la meilleure façon d'inciter une équipe à adopter des comportements éthiques.

3 La sensibilité éthique des gestionnaires

Cette sensibilité repose sur une gestion humaine, c'est-à-dire misant sur la sécurité psychologique et sur le maintien d'un climat de travail bienveillant et collaboratif. Les gestionnaires qui font preuve d'une sensibilité éthique et d'un souci authentique envers autrui cherchent à créer une ambiance de travail où tous se sentent bien et ont à cœur le bien-être de leurs employés, dont ils renforcent la confiance. Tel un effet de miroir, cette sensibilité sera inévitablement partagée et aidera à accroître la satisfaction du personnel grâce à la réciprocité des sentiments de soutien, de respect, de confiance et de reconnaissance (voir le tableau à la page suivante).

4 La clarification des valeurs et la création de sens

L'adoption de normes et de règlements clairs pour tous fera en sorte que les employés comprendront mieux les tâches qu'ils doivent effectuer, ce qui les incitera à avoir un comportement moral et éthique. Les valeurs de justice, de transparence et d'équité sont cruciales afin d'éviter la surcharge des tâches, qui peut mener à de l'épuisement.

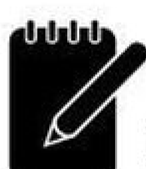
Les résultats de notre étude permettent d'entrevoir les relations entre la santé, le bien-être au travail et la culture éthique. En effet, une culture à haut risque présente un danger accru pour la santé et pour le bien-être au travail. Moins les procédures, les règles et les normes sont claires et transparentes, plus les individus ont tendance à se désengager. Il en va de même lorsque le pouvoir est fortement concentré. À l'inverse, un leadership bienveillant et l'exemplarité des gestionnaires contribuent à stimuler les comportements éthiques et l'esprit d'initiative des employés, autant d'éléments qui permettent d'instaurer une culture éthique soucieuse du bien-être des gens. ■



ILLUSTRATION : ISTOCK

Les valeurs et les pratiques favorables à une culture éthique

Culture éthique	Caractéristiques du mode de gestion	Conséquences sur la santé
Ouverture et communication	Gestion favorisant le partage et l'échange	Collégialité
	Espace sécuritaire de discussion individuelle	Confiance
		Soutien
Affirmation des valeurs personnelles	Exemplarité	Honnêteté, transparence, confiance
		Confidentialité, équité, impartialité
Sensibilité des gestionnaires	Sécurité psychologique	Soutien
		Satisfaction, reconnaissance
		Empathie
	Climat de travail bienveillant et collaboratif	Respect
		Confiance
Clarification et création de sens	Clarification des tâches et promotion des valeurs à adopter	Régulation des comportements éthiques
		Régulation des prestations de travail
	Équité et adaptation des charges de travail	Conciliation du travail et de la vie personnelle
		Équité des tâches
	Culture d'appui et de responsabilisation	Collégialité (solidarité)
		Engagement, appartenance



Note

1- Bégin, L., Jacob, S., Langlois L., Boisvert, Y., et Lacroix, A., « La prévention des risques éthiques dans les grands projets d'infrastructure : prise de décision des hauts dirigeants, saine gouvernance et culture attentive à l'éthique » (rapport de recherche), Université Laval et Fonds de recherche du Québec – Société et culture, 2021.



ÉTHIQUE AU TRAVAIL : QUELLE EST LA BONNE RECETTE ?



Pourquoi une organisation devrait-elle déployer des efforts pour instaurer un processus disciplinaire rigoureux avec enquêtes et sanctions ? En plus de permettre de sévir lorsque des membres du personnel se comportent mal, cet outil a un effet direct sur les façons d'agir des équipes, sur leur perception par rapport aux actes répréhensibles et sur leur volonté de les dénoncer. **CELIA CHUI***

Imaginez une épicerie où les employés qui terminent leur journée de travail se servent plus ou moins subtilement à même la réserve de denrées alimentaires dans l'arrière-boutique. Si tout le monde le fait, si personne ne se fait jamais prendre la main dans le sac et si aucune menace de sanction ne plane, pourquoi se priver ? Et, surtout, pourquoi dénoncerait-on des collègues au risque de se les mettre à dos alors que la direction ne donne pas l'impression de prendre ces agissements au sérieux? C'est là un risque que court toute organisation qui n'institue pas un processus disciplinaire rigoureux et doté d'un système de sanctions juste. Or, pour obtenir de bons résultats lorsqu'on établit ce type de processus, il faut investir des ressources[1].

Lors d'une étude que nous avons menée sur les processus disciplinaires, nous avons réalisé une expérience avec 744 participants. Nous avons donc placé un premier groupe dans un contexte où les mauvais comportements étaient détectés et sanctionnés avec une précision de 55 %. Dans le cas du deuxième groupe, cette précision s'élevait à 85 % ; dans celui du troisième, elle atteignait les 100 %. Enfin, le dernier groupe n'était soumis à aucun processus disciplinaire. Ces degrés de précision avaient pour but de simuler l'efficacité des processus organisationnels en vigueur (enquêtes et sanctions).

Réalisée sous forme de jeu, cette expérience avait pour objectif de reproduire fidèlement ce qui peut se produire dans une organisation. Installés devant un ordinateur dans des bureaux cloisonnés, les participants ont été désignés par des pseudonymes ainsi que par les lettres A, B et C, qui correspondaient respectivement aux rôles d'acteur, de victime potentielle et d'observateur. Seuls les participants qui recevaient un rôle d'acteur avaient la possibilité de voler des points, ce qui constituait le comportement répréhensible qu'on tentait d'évaluer. Les participants qui incarnaient une victime potentielle ou un observateur pouvaient changer de rôle à chaque tour de jeu. Toutefois, ceux qui avaient reçu un rôle d'acteur devaient le conserver du début à la fin.

Chacune des équipes formées pouvait se familiariser avec le processus disciplinaire et adapter son comportement en conséquence d'une étape à l'autre. En effectuant deux parties de ce jeu (avec cinq tours à chaque partie) et en modifiant les pseudonymes des participants en cours de route, nous avions pour objectif de déterminer la manière dont les interactions entre les groupes allaient se transformer à mesure que les participants acquerraient de l'expérience.

LES AVANTAGES D'UN BON PROCESSUS DISCIPLINAIRE

Ce jeu a été très révélateur. Lorsque le processus disciplinaire a permis de découvrir et de sanctionner les vols de façon efficace – c'est-à-dire à un taux d'au moins 85 % –, les participants ont perçu ces vols comme des actes anormaux et contraires à l'éthique. Résultat ? Ils ont moins eu tendance à voler. De surcroît, les personnes qui jouaient un rôle d'observateur étaient plus enclines à dénoncer un voleur.

Fait intéressant à souligner à la lumière des conclusions de notre étude : un processus disciplinaire peut avoir un effet durable, car il influe sur la perception des gens en ce qui a trait au bien et au mal, ce qui amène certaines personnes à modifier leurs comportements et leurs interactions avec autrui.



Celia Chui *est professeure adjointe au Département de management de HEC Montréal.*

** Article écrit en collaboration avec* ***Martine Letarte,*** *journaliste*

> La décision de ne pas mettre en œuvre un processus disciplinaire adéquat et efficace au sein d'une organisation peut mener à la dégradation du comportement des membres du personnel.

PHOTO : ISTOCK

> L'absence de processus disciplinaire entraîne bien souvent un plus grand nombre de fausses accusations.



LES CONSÉQUENCES D'UN MAUVAIS PROCESSUS DISCIPLINAIRE

Toutefois, la décision de ne pas mettre en œuvre un processus disciplinaire adéquat et efficace au sein d'une organisation peut mener à la dégradation du comportement des membres du personnel. Lorsque les vols ont été découverts à un taux de 55 %, les participants se sont mis à voler plus fréquemment. Ils ont aussi commencé à percevoir le vol d'argent comme un acte moins contraire à l'éthique et plus tolérable. Par ailleurs, ils se sont plus volontiers abstenus de dénoncer un autre participant qui avait commis un vol.

C'est un peu comme si l'adoption d'un mauvais processus disciplinaire constituait un signal selon lequel les dirigeants d'une organisation ne se soucient pas vraiment de la mauvaise conduite de leur personnel, la preuve étant qu'ils ne se donnent pas la peine d'investir les ressources nécessaires pour prévenir et sanctionner les actes répréhensibles.

DES RÉSULTATS NUANCÉS

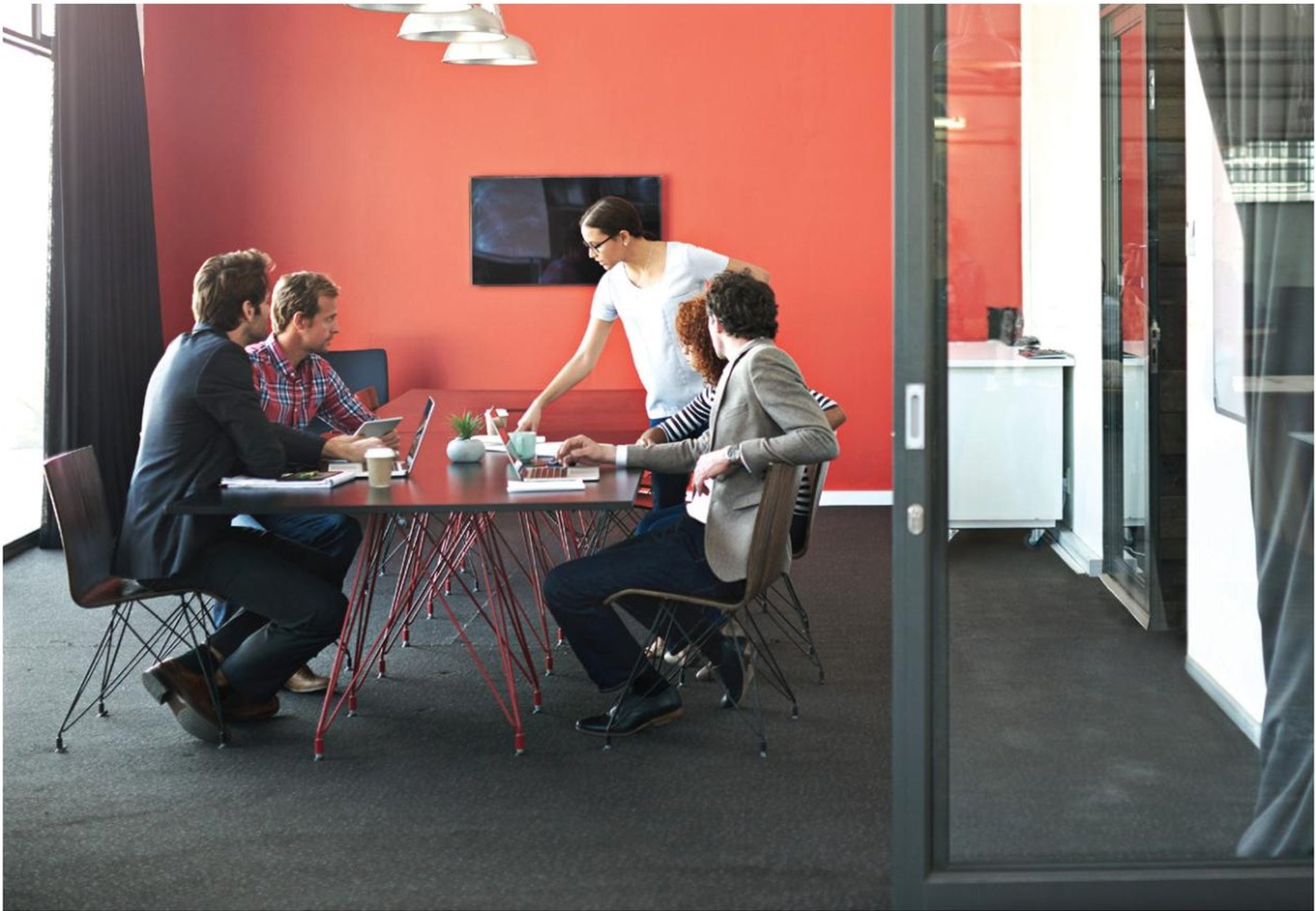
On pourrait penser qu'il est préférable d'établir un système de sanctions défaillant que de ne pas en instaurer du tout. Hélas, ce n'est pas tout à fait le cas. En fait, notre expérience a montré que l'absence de processus disciplinaire, dont font partie les enquêtes et les sanctions, a davantage d'effets positifs que l'adoption d'un mauvais système. C'est vrai autant en ce qui a trait au nombre de vols commis qu'en ce qui concerne l'augmentation du nombre de comportements répréhensibles signalés.

Par contre, l'absence de processus disciplinaire entraîne bien souvent un plus grand nombre de fausses accusations. C'est assez logique : lorsqu'une organisation ne prend pas la peine d'enclencher un processus rigoureux d'enquêtes et de sanctions, les membres de son personnel peuvent répandre toutes sortes de rumeurs en toute impunité.

L'IMPORTANCE DE LA RIGUEUR

L'expérience que nous avons menée portait sur le vol, mais on peut penser que les résultats seraient similaires si d'autres types de comportements faisaient l'objet d'une expérience analogue, notamment le harcèlement sexuel. D'ailleurs, dans la foulée du mouvement #MoiAussi, qui a ébranlé bien des secteurs d'activité et de nombreux milieux de travail, plusieurs organisations ont adopté un processus disciplinaire pour maintenir un climat de travail sain et pour sauvegarder leur réputation. Or, notre recherche a montré qu'agir ne suffit pas. Si elles veulent que leurs initiatives soient prises au sérieux par leur personnel et qu'elles aient des effets positifs, les organisations doivent faire preuve de rigueur à toutes les étapes du processus, et ce, autant lors des enquêtes que lorsque des sanctions s'imposent.

Ainsi, l'instauration d'un processus disciplinaire rigoureux dans une organisation permet d'atteindre deux objectifs : tout d'abord, on évite la multiplication des rumeurs mensongères et des fausses accusations ; ensuite, on influence les comportements et les perceptions des gens. Ainsi, les membres du personnel en viennent à commettre moins de gestes répréhensibles et à ne pas tolérer que leurs collègues se comportent mal. Au bout du compte, même la perception de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas s'en trouve infléchie. Si on reprend l'exemple du harcèlement sexuel que nous avons vu ci-dessus,



Si elles veulent que leurs initiatives soient prises au sérieux par leur personnel et qu'elles aient des effets positifs, les organisations doivent faire preuve de rigueur à toutes les étapes du processus.

des données empiriques suggéreraient que l'absence de sanctions lorsque de tels agissements se produisent en milieu de travail pourrait inciter certaines personnes à s'y livrer elles-mêmes alors qu'elles ne l'auraient pas nécessairement fait dans un environnement plus encadré. Dans de telles circonstances, les gens peuvent en venir à s'habituer au harcèlement sexuel au travail et à estimer qu'il s'agit de quelque chose de tolérable alors que ce n'est absolument pas le cas. Dans le pire des cas, plus personne n'intervient pour mettre fin à ces gestes déplorables.

Afin d'en arriver à des résultats concluants, les organisations doivent investir du temps et de l'argent dans leur système d'éthique et dans leur processus disciplinaire, notamment en ce qui a trait aux enquêtes. Il faut par exemple créer un comité d'éthique, assurer le suivi des plaintes, analyser les preuves présentées, mener des entrevues avec les parties principales et avec les témoins, etc. C'est la rigueur de ce travail qui, en définitive, permet d'influer sur la conduite du personnel et d'assainir le climat de travail. Lorsque les membres du personnel savent que leurs comportements répréhensibles risquent d'être découverts et sanctionnés, ils y pensent à deux fois avant d'agir.

En conclusion, on peut affirmer que lorsqu'on prend la peine d'instaurer un bon processus disciplinaire, on met toutes les chances de son côté d'y avoir recours très rarement.



Note

1- Chui, C., et Grieder, M., *« The effects of investigative sanctioning systems on wrongdoing, reporting, and helping: A multiparty perspective »*, Organization Science, *vol. 31, n° 5, septembre-octobre 2020, p. 1090-1114.*

PHOTOS : ISTOCK

LA SOLITUDE RONGE-T-ELLE LES MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE ?

Après un an et demi à travailler à la maison à plein temps, de nombreuses équipes sont habitées par un sentiment de solitude. Avant la pandémie, des chercheurs sonnaient déjà l'alarme : la lutte contre l'isolement[1] est un des plus grands défis du télétravail. Or, même lorsqu'elles sont bien entourées, les personnes qui se rendent chaque jour au bureau peuvent aussi avoir l'impression d'être bien seules.

ALEXANDRE ROUSSEAU ET JEAN-FRANÇOIS BERTHOLET



__Alexandre Rousseau__ est avocat, titulaire d'un MBA, professionnel de recherche au sein du Pôle sports HEC Montréal et formateur à l'École des dirigeants de HEC Montréal.

__Jean-François Bertholet__ est conseiller en ressources humaines agréé, chargé de cours au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal et consultant en développement organisationnel.

Si la solitude des membres de votre personnel nuit à leur productivité ainsi qu'à la performance de votre organisation[2], sachez que les effets de l'isolement sur la santé physique et psychologique des gens sont tout aussi dévastateurs. Parmi ces répercussions négatives, notons le risque accru d'être frappé de la maladie d'Alzheimer, de souffrir d'un trouble de la personnalité ou d'une psychose, d'envisager le suicide, d'être sujet à des dépressions et de montrer des signes de vieillissement accéléré[3]. L'isolement rivaliserait même avec le tabagisme et avec l'obésité parmi les dangers les plus menaçants pour la santé publique[4].

Bref, l'isolement peut tuer prématurément, rien de moins ! De manière encore plus concrète, une étude[5] nous a appris que les effets prolongés d'un sentiment de solitude s'apparentent à ceux produits par la consommation de 15 cigarettes par jour.

QU'EST-CE QUE LA SOLITUDE ?

La solitude peut se définir comme l'écart entre les relations sociales souhaitées et véritables d'une personne, une disproportion qui suscite chez elle un fort sentiment d'isolement, même lorsqu'elle est entourée de sa famille et de ses amis. La solitude est donc un sentiment subjectif. Par conséquent, un employé n'a pas besoin d'être absolument seul pour ressentir de la solitude : il peut se sentir seul même lorsqu'il interagit fréquemment avec des collègues dans la mesure où ces interactions ne lui procurent pas la satisfaction qu'il réclame.

La solitude qui affecte certains membres de votre équipe n'est pas attribuable à des défauts de caractère ni à des difficultés personnelles qu'on pourrait résoudre en encourageant les gens à se prendre en main pour rompre leur isolement. S'il s'agit *a priori* d'un problème purement individuel, l'isolement peut vite se transformer en problème collectif au sein des équipes de travail. À l'instar d'un virus qui se propage, le sentiment de solitude peut devenir contagieux et se transmettre à des gens éloignés de trois degrés de séparation d'une personne qui en souffre cruellement[6].

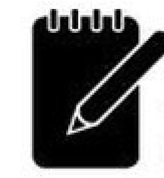
COMMENT INTERVENIR ?

Des gestes simples, sincères et opportuns peuvent grandement aider les membres d'une équipe à surmonter leur solitude. La création ou le resserrement de quelques liens interpersonnels forts permettent de briser la solitude de manière très efficace[7]. De plus, pour que ces liens aient un effet positif optimal, il vaut mieux s'assurer qu'ils soient établis ou renforcés avec des gens issus de milieux différents – famille, amis, collègues, etc. – plutôt que d'un seul milieu.

Voici quatre conseils à l'intention des gestionnaires qui souhaitent à la fois lutter contre le sentiment de solitude de leurs employés et nourrir leur sentiment d'affiliation au groupe :

- **Mesurez l'ampleur du problème de solitude au sein de votre équipe.**
Ayez une discussion avec chacun de vos employés en prenant le temps d'expliquer vos intentions ainsi que votre volonté d'apporter ensuite des mesures correctives.
- **Accordez la priorité à la création de relations chaleureuses entre vos employés.**
Misez sur la qualité et non sur le nombre de ces liens. Faites en sorte que vos employés puissent s'investir durablement et assidûment dans un plus petit nombre d'équipes de travail.
- **Engagez un dialogue continu avec vos employés.**
Instaurez un climat de sécurité psychologique afin que vos employés se sentent à l'aise de communiquer leur sentiment d'isolement. Prenez régulièrement de leurs nouvelles pour qu'ils en viennent en juger normal d'aborder cette question avec vous.
- **Intéressez-vous à vos employés au-delà de leur rôle professionnel.**
À l'arrivée d'un nouvel employé, présentez-le immédiatement et personnellement à ses coéquipiers. De plus, lors des rencontres individuelles avec vos employés, prenez la peine de vous enquérir de leurs centres d'intérêt, de leurs passions, de leurs rêves, etc. À chacune des rencontres d'équipe, offrez à un de vos employés la possibilité de parler de ces questions devant ses collègues. Surtout, efforcez-vous de vous rappeler les éléments importants de ces échanges : ce souci de votre part fera toute la différence.

On peut donc affirmer, pour conclure, que de nombreuses recherches ont démontré que l'isolement – au travail et ailleurs – compromet la survie des êtres humains. Par conséquent, en s'attaquant à ce phénomène, c'est l'ensemble de la collectivité qui y gagnera. Si vous avez l'impression d'être la seule personne, au sein de votre organisation, à accorder à cette question toute l'importance requise, gardez à l'esprit que toutes vos interventions, aussi minimes soient-elles, auront un effet d'entraînement qui vous semblera peut-être imperceptible mais qui sera bien réel dans votre entourage. ■



Notes

1- *Moss, J., « Helping remote workers avoid loneliness and burnout » (article en ligne),* Harvard Business Review, *30 novembre 2018.*

2- *Berinato, S., « What do we know about loneliness and work? » (article en ligne),* Harvard Business Review, *28 septembre 2017.*

3- *Hawkley, L. C., et Cacioppo, J. T., « Loneliness matters: a theoretical and empirical review of consequences and mechanisms »,* Annals of Behavioral Medicine, *vol. 40, n° 2, octobre 2010, p. 218-227.*

4- *Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., et Layton, J. B., « Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review »,* PLoS Medicine, *vol. 7, n° 7, juillet 2010.*

5- *Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T., et Stephenson, D., « Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: A meta-analytic review »,* Perspectives on Psychological Science, *vol. 10, n° 2, mars 2015, p. 227-237.*

6- *Cacioppo, J. T., Fowler, J. H., et Christakis, N. A., « Alone in the crowd: The structure and spread of loneliness in a large social network »,* Journal of Personality and Social Psychology, *vol. 97, n° 6, décembre 2009, p. 977-991.*

7- *De Jong Gierveld, J., van Tilburg, T. G., et Dykstra, P. A., « Loneliness and social isolation », dans Vangelisti, A. L., et Perlman, D. (dir.),* The Cambridge Handbook of Personal Relationships, *Cambridge, Cambridge University Press, 2006, p. 485-500.*

ILLUSTRATION : ISTOCK



La solitude ronge-t-elle les membres de votre équipe ?*

Y a-t-il des gens qui souffrent d'isolement au sein de votre équipe en ce moment ? Si oui, quelle est l'ampleur de ce phénomène ? Faites-en l'évaluation en vous demandant ce que vos employés répondraient à ces énoncés.

Pour chacun des énoncés ci-dessous, veuillez encercler le chiffre correspondant à votre évaluation sur une échelle de 1 à 10. Compilez ensuite vos résultats en additionnant les chiffres encerclés. Vous pouvez également demander à vos employés de remplir ce questionnaire afin d'obtenir des résultats plus précis.

QUE RÉPONDRAIENT MES EMPLOYÉS AUX ÉNONCÉS SUIVANTS ?

1. J'ai l'impression de ne pas être en phase avec mes collègues de travail.

   JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

2. J'ai le sentiment de manquer de compagnie à mon travail.

   JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

3. Je cherche une personne à qui me confier dans mon organisation, mais sans succès.

   JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

4. À mon travail, l'obtention de soutien afin de discuter de mon isolement est difficile.

   JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

5. Lorsque je suis avec des collègues, j'ai l'impression d'être une vague connaissance, pas un ami au sein d'un groupe soudé.

   JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

6. J'ai peu de choses en commun avec mes collègues de travail.

   JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

7. Mes collègues ignorent tout de mes centres d'intérêt et de mes idées.

   JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

8. Mes relations sociales au travail sont superficielles.

   JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

9. J'ai l'impression d'être un parfait étranger aux yeux des gens dans mon organisation.

   JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

10. Je suis malheureux d'être à ce point replié sur moi-même quand je suis au travail.

    JAMAIS 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 **TOUJOURS**

TOTAL = _ _ / 100

Votre évaluation

Si vous avez obtenu entre **51 et 100 points :** votre équipe constitue un terreau très fertile pour faire naître un fort sentiment de solitude. Cette situation risque de compromettre le succès de votre entreprise en affaiblissant la motivation de vos employés et en risquant de nuire à leur santé physique et mentale.

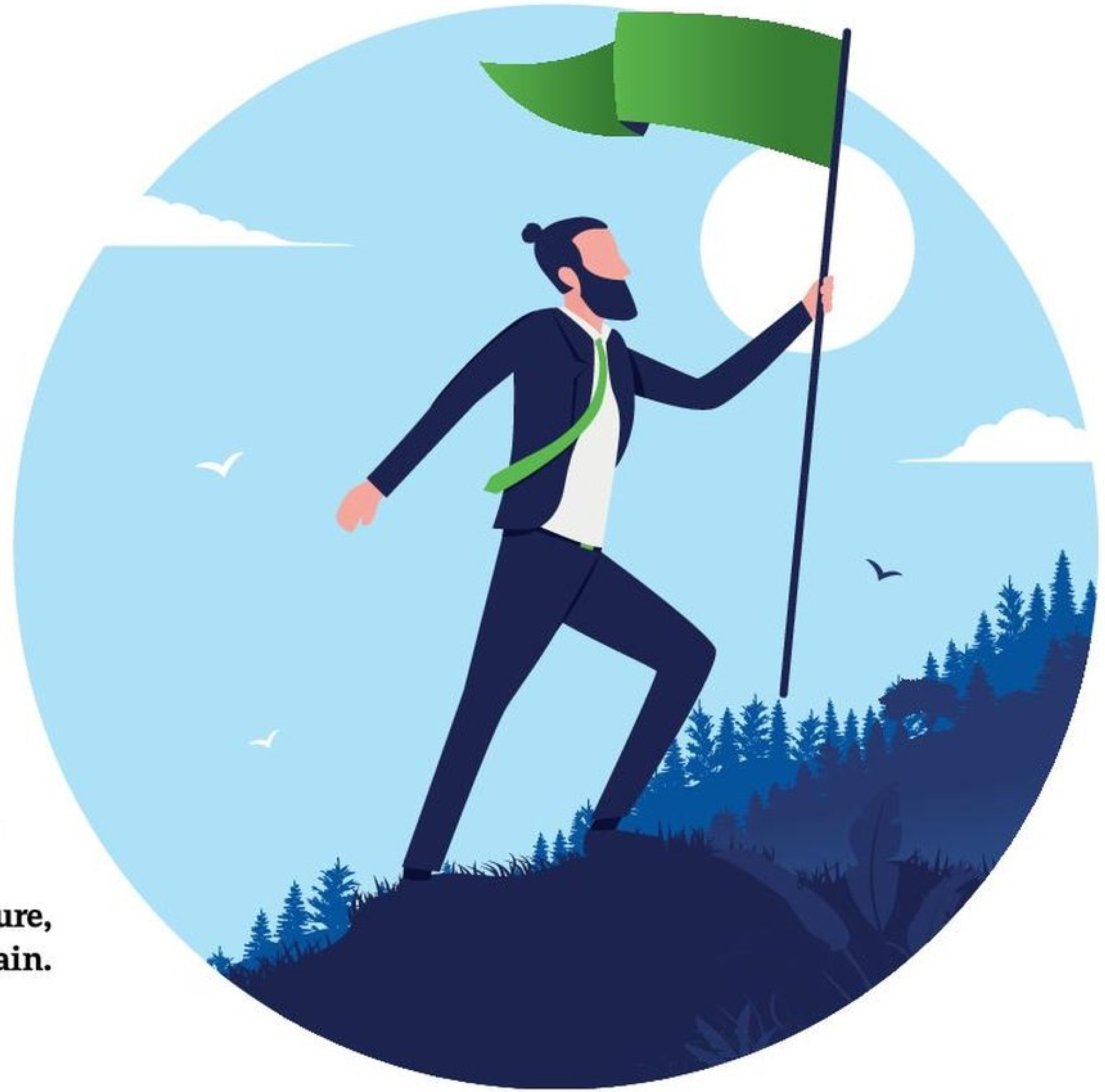
Si vous avez obtenu entre **21 et 50 points :** des signes non négligeables laissent penser qu'il existe un sentiment de solitude dans votre équipe. Affirmez votre leadership en adoptant des mesures efficaces pour éradiquer ce problème et n'hésitez pas à tout mettre en œuvre pour engager un dialogue ouvert et sincère à ce sujet.

Si vous avez obtenu entre **10 et 20 points :** la solitude n'est pas un problème préoccupant dans votre équipe. Assurez-vous de maintenir ce climat de travail favorable non seulement au bien-être de vos employés mais aussi au succès de votre organisation.

Tiré et adapté de Russell, D. W., « UCLA loneliness scale (version 3): Reliability, validity, and factor structure », Journal of Personality Assessment, *vol. 66, n° 1, février 1996, p. 20-40.*



On a lu pour vous...
UN CAILLOU DANS LA CHAUSSURE
de Batoul Hassoun et Natalie Rastoin



Malgré toutes les stratégies d'optimisation qu'on peut mettre en œuvre, 70 % des plans de transformation échouent parce qu'ils butent sur un détail. Comme un caillou dans la chaussure, cet élément perturbateur, c'est le facteur humain. Retour à l'essentiel.

***Myriam Jézéquel**, rédactrice*

« Ce n'est pas la montagne à gravir qui va vous empêcher d'avancer, c'est le caillou dans votre chaussure », disait Mohamed Ali. Découvrir et éliminer le caillou en entreprise : voilà la mission que se sont donnée Batoul Hassoun et Natalie Rastoin, deux femmes à la tête du groupe Ogilvy Consulting qui préfèrent miser sur l'être humain plutôt que de le confiner au rôle d'« empêcheur de transformer en rond ».
Le changement est humainement possible, déclarent d'emblée les auteures de cet ouvrage, qui explorent les façons dont une « entreprise ou toute institution sociale peut devenir le lieu collectif du changement grâce à des récits mobilisateurs, à la valorisation de la culture, à la réinvention des relations au travail, à la prise en compte de l'individu au-delà des chiffres et à la mise en place des conditions de succès pour inventer le futur ». Cet ensemble de suggestions s'appuie sur de récentes recherches en sciences humaines, cognitives et comportementales. De quoi transformer le caillou en diamant.

DÉJOUER LES EXCUSES

Quand on souhaite vaincre les résistances au changement, on doit commencer par gérer la « machine à excuses », celle qui nous fait dire que les clients ne sont pas encore prêts pour une innovation, par exemple. Fonctionnant partout dans l'entreprise, cette machine se nourrit de tous les prismes déformants et préjuge vite de la réalité. Pour la neutraliser, les auteures suggèrent de rétablir les faits afin d'obtenir une vision plus juste du contexte. Et si, en plus, on pouvait la métamorphoser en machine à volonté ? Mais comment changer la résistance en volonté ? « L'enjeu consiste à découvrir le ressort comportemental simple qui va permettre de débloquer une situation complexe. » Dans ce domaine, la rationalité de l'*homo economicus* n'est pas le meilleur allié. Lorsqu'on est en quête du bon levier, mieux vaut recourir à un petit coup de *nudge*. Ce concept des sciences du comportement valorise les incitations indirectes à changer, c'est-à-dire de petites impulsions plutôt que des solutions imposées. On peut notamment privilégier les petites choses qui permettent de renouer avec le métier, avec nos valeurs et avec notre culture du travail.

LE GESTIONNAIRE CAMÉLÉON

Au-delà des méthodes, le rôle du gestionnaire ne consiste plus à encadrer ses équipes. Sans cadre fixe, « celui-ci doit se positionner en appui au développement de chaque collaborateur pour l'accompagner sur le chemin de son autonomie ». Cela se traduit par les mesures suivantes :

1. dire pourquoi avant de dire comment ;
2. faire participer les collaborateurs aux décisions de l'entreprise ;
3. tenter de comprendre et d'anticiper plutôt que de se limiter à constater ;
4. s'adapter à la singularité et révéler les talents potentiels ;
5. chercher à s'épanouir au travail.

Bienvenue à l'ère du gestionnaire caméléon qui rehausse les couleurs de chacun ! ■



Hassoun, B., et Rastoin, N., Un caillou dans la chaussure – L'humain au cœur de l'entreprise, *Paris, Éditions de l'Observatoire, 2020, 240 pages.*

ILLUSTRATION : ISTOCK

gestion
HEC MONTRÉAL

Votre outil de **FORMATION CONTINUE**

VOUS ACCOMPAGNE
quels que soient vos défis en management



Pour ne rien manquer de notre contenu régulier,

ABONNEZ-VOUS DÈS MAINTENANT !



ABONNEMENT NUMÉRIQUE

39 $ par année | 3,25 $ par mois

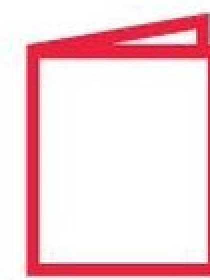
4 numéros par année en version numérique
\+
accès illimité aux archives Web



ABONNEMENT COMPLET

59 $ par année

4 numéros par année en version imprimée
\+
accès illimité aux archives Web



ABONNEMENT CLASSIQUE

39 $ par année

4 numéros par année en version imprimée

revuegestion.ca/abonnements

DIAGNOSTIC

Pour contrer l'oubli provoqué par la succession ininterrompue des nouvelles quotidiennes, *Gestion* décortique les enjeux qui se cachent derrière les grands titres.

PROPOS RECUEILLIS PAR EMMANUELLE GRIL, JOURNALISTE



L'ÂGE D'OR DES FAUSSES NOUVELLES

Les fausses nouvelles prolifèrent à une vitesse affolante. À qui la faute ? Et comment contrôler ce phénomène ? Il n'y a pas de réponse simple à ces deux questions complexes.

Le fait de diffuser de fausses nouvelles est vieux comme le monde : on n'a qu'à penser à la propagande en période de guerre. Cette pratique n'est pas révolue et certains régimes autoritaires y ont encore recours, même en temps de paix. Les pays démocratiques ne sont pas à l'abri pour autant. Les *fake news* connaissent en effet de belles heures grâce au mouvement complotiste et au discours conspirationniste. Banni de Facebook et de Twitter, Donald Trump continue à en propager allègrement sur sa propre plateforme. « Et aux États-Unis, n'oublions pas les chaînes câblées conservatrices comme Fox News, One America News Network et Newsmax, qui contribuent à leur manière à désinformer et à polariser le public », ajoute Patrick White, professeur et directeur du programme de journalisme à l'Université du Québec à Montréal.

ÉTAT DES LIEUX

Le Québec n'échappe pas à cette tendance, révèlent les professeurs de l'Université Laval Florian Sauvageau et Simon Langlois dans leurs conclusions consécutives à l'enquête menée en novembre 2020 par la firme CROP pour le compte du Centre d'études sur les médias : « Plus de 20 % des répondants se sont dits très ou assez en accord avec diverses affirmations pour le moins douteuses qui circulent sur les réseaux sociaux au sujet de la COVID-19 », peut-on lire dans cette étude[1]. Un noyau dur d'environ 7 %

PHOTO : ISTOCK

des participants au sondage a aussi affirmé être très en accord avec la théorie de QAnon selon laquelle il existerait une clique élitiste, pédophile et sataniste qui contrôlerait les gouvernements ou même que la pandémie a été inventée de toutes pièces. Florian Sauvageau souligne que ceux qui croient dans ces énoncés ont les médias sociaux comme première source d'information : « En fréquentant ces réseaux de manière exclusive ou presque, ils vivent dans une bulle qui les enferme dans leurs croyances », avance-t-il.

Les algorithmes aggravent d'ailleurs ce phénomène : « Les procédés de filtrage des algorithmes, en nous proposant des contenus qui reflètent nos préférences, nous confineraient à des communautés idéologiquement homogènes, avec une diète d'informations peu diversifiées. En créant ces chambres d'écho peu propices aux débats sociétaux, les médias sociaux favoriseraient aussi la fragmentation et la polarisation politique », peut-on lire dans l'ouvrage dirigé par le professeur Sauvageau, intitulé *Les Fausses Nouvelles – Nouveaux visages, nouveaux défis*[2].

La pandémie contribue elle aussi à la multiplication des *fake news* et à la croissance exponentielle du nombre de leurs adeptes. Pourquoi ? « Les gens passent davantage de temps sur Internet, ils sont inquiets, et certains trouvent dans les fausses nouvelles des réponses à leurs angoisses. C'est donc un terreau fertile pour les complotistes », avance Florian Sauvageau.

TROP PEU, TROP TARD

Internet et les médias sociaux ont irrémédiablement changé la donne. Le sociologue Jean-Philippe Warren, professeur et titulaire de la Chaire d'études sur le Québec de l'Université Concordia, a publié une série de neuf entretiens sur cette question en avril 2021 dans *La Presse* et indique qu'il est désormais possible de diffuser une fausse nouvelle très rapidement

> « ON COMMENCE À PRENDRE CONSCIENCE DU FAIT QU'IL EXISTE UN NOUVEAU PÉRIL SUSCEPTIBLE DE MINER LES RÉGIMES DÉMOCRATIQUES PARCE QU'IL S'ATTAQUE AU PRINCIPE MÊME D'UN DÉBAT RAISONNABLE ET RAISONNÉ. »
> — JEAN-PHILIPPE WARREN

et à grande échelle : « La mise en réseau, qui permet à un seul individu de créer des centaines de comptes et d'avatars sur les réseaux sociaux, renforce aussi l'impression selon laquelle une armée de personnes est mobilisée », dit-il. Cela représente du même coup un véritable danger pour les démocraties. « On commence à prendre conscience du fait qu'il existe un nouveau péril susceptible de miner les régimes démocratiques parce qu'il s'attaque au principe même d'un débat raisonnable et raisonné », note M. Warren.

Il remarque également qu'une autre tendance, qui consiste à brouiller les pistes et à semer le doute dans les esprits, gagne aussi en popularité : « C'est le concept illustré par l'ancien conseiller de Donald Trump, Steve Bannon, lorsqu'il parlait d'"inonder la zone de merde". Cette stratégie vise à convaincre certaines catégories de personnes que leur participation au processus démocratique est nulle et non avenue. Le but consiste à entraver la capacité des gens à se mobiliser sur des questions particulières », dit-il.

Alors, comment contrôler les dérapages et éviter que les fausses nouvelles se répandent tous azimuts ? Les gestionnaires de certains réseaux sociaux ont commencé à agir. « Facebook et Twitter affichent des avertissements lorsqu'on consulte du contenu trompeur. Des comptes ont aussi été fermés et des contenus supprimés. Facebook a également fait une alliance avec l'AFP pour la vérification des faits. Mais à mon avis, c'est trop peu, trop tard », déplore Patrick White.

Des pays comme l'Allemagne et la France ont aussi légiféré pour responsabiliser les plateformes. Toutefois, ces cadres réglementaires ne permettent pas d'intervenir dans les processus algorithmiques, qui ont justement tendance à enfermer les utilisateurs dans une bulle informationnelle, le fameux *rabbit hole,* qui crée une vision en tunnel.

Jean-Philippe Warren mentionne que l'amélioration de la littératie sur les médias sociaux, dès le plus jeune âge et en milieu scolaire, pourrait être une autre piste de solution. Il note cependant qu'on ne peut pas balayer sous le tapis le rapport de force qui est à l'œuvre. « Les GAFA ont un quasi-monopole sur la façon dont les gens s'informent. Ils ne sont pas innocents : ce sont des empires commerciaux. Tant qu'on n'aura pas de lois pour les encadrer, il sera tout aussi difficile d'encadrer les fausses nouvelles », prévient-il.

Patrick White rappelle d'ailleurs que malgré les efforts faits pour inverser la tendance, les GAFA n'ont toujours pas de comptes à rendre. « On assiste à un véritable bras de fer actuellement. Par exemple, l'Australie tente de forcer les plateformes numériques à verser des redevances aux médias pour l'utilisation des contenus journalistique ; en représailles, Facebook a bloqué le partage d'articles sur ses plateformes dans ce pays », rappelle-t-il. Pas simple, le contrôle des fausses nouvelles…

Notes

1- *Langlois, S., et Sauvageau, F., « La confiance envers les médias et la désinformation en contexte de pandémie » (document en ligne), Centre d'études sur les médias, avril 2021.*

2- *Sauvageau, F., Thibault, S., et Trudel, P. (dir.),* Les Fausses Nouvelles – Nouveaux visages, nouveaux défis – Comment déterminer la valeur de l'information dans les sociétés démocratiques ?, *Québec, Presses de l'Université Laval, 2018, 284 pages.*









est fière de pouvoir compter sur le soutien de ses

GRANDS PARTENAIRES





















Pour en savoir plus sur notre

PROGRAMME DE GRAND PARTENARIAT

revuegestion.ca













Faire rayonner notre monde

Depuis 100 ans, nous produisons ici, transformons ici, récoltons ici et participons au développement et à la vigueur économique d'ici.

Ensemble, mettons la table pour demain.









sollio.coop

Le symbole et le nom Sollio sont des marques de commerce de Sollio Groupe Coopératif.